

Gerald Kürner

**System- und prozessorientiertes
Management mit Qualität
auf Basis der ISO 9001:2008**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Wirtschaftswissenschaften -

Wels, 2009

Erstprüfer:

Zweitprüfer:

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung:

Kürner, Gerald:

System- und prozessorientiertes Management mit Qualität auf Basis der ISO 9001:2008. - 2009. -188 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2009.

Referat:

Seit bestehen der ISO 9001 und dem Bestreben die Anforderungen dieser Norm in den Betrieben umzusetzen, unterliegt dieses Managementmodell einem sehr technikorientierten und bürokratischem Ansatz. Zurückzuführen ist dies auf eine technische Interpretation grundlegender kaufmännischer, betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Anforderungen, die in jedem gut geführten und organisierten Unternehmen vorhanden sein sollten.

In dieser Arbeit werden ausgehend von der Norm verschiedene Problematiken der ISO 9001 und insbesondere auch deren Entwicklung und Interpretation hinterfragt. Des Weiteren wird auch auf die Möglichkeit der sehr differenzierten Auslegung eingegangen und ein auf alle Organisationen anzuwendendes Führungs- und Organisationsmodell, basierend auf den Grundlagen der ISO 9001, abgeleitet. Eine auf praktische Umsetzung basierende Darstellung mit der Zuordnung allgemein bekannter betriebswirtschaftlicher Techniken und Werkzeuge zu den jeweiligen Kapiteln der Norm bilden den Abschluss dieser Arbeit.

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis:.....	3
Abbildungsverzeichnis:	7
Abkürzungsverzeichnis:	9
Begriffe:.....	12
1 Einleitung.....	16
1.1 Problemstellung.....	17
1.2 Gegenstand dieser Arbeit.....	19
1.3 Qualitätsmanagement bedeutet Organisationsmanagement	20
2 Grundlagen	22
2.1 Allgemeines Qualitätsverständnis	22
2.1.1 Qualität und Kundenzufriedenheit.....	22
2.1.1.1 Qualität	22
2.1.1.2 Kundenzufriedenheit.....	23
2.1.1.3 Qualität bedeutet Kundenzufriedenheit	23
2.1.1.4 Kosten, Marktpreis, Qualität und Kundenerwartung	25
2.1.2 Erwartungen an zertifizierte Betriebe	26
2.1.3 Unternehmererwartungen an zertifizierte Betriebe.....	26
2.1.4 Unternehmererwartungen an Zertifizierungsgesellschaften	27
2.1.5 Kundenforderungen im engeren Sinn.....	27
2.1.6 Kundenforderungen im weiteren Sinn	28
2.1.7 Direkter Kunde und Endverbraucher	28
2.2 Definitionen	28
2.2.1 Kunde.....	28
2.2.2 Lieferant	29
2.2.3 Interessierte Partei.....	29
2.2.4 Qualitätsmanagementsystem.....	30
2.2.4.1 System.....	30
2.2.4.2 Managementsystem	30
2.2.4.3 Qualitätsmanagementsystem	30
2.2.5 Qualitätsmanagement	31
2.2.5.1 Qualitätsplanung.....	32
2.2.5.2 Qualitätsmanagementplan (QM-Plan).....	33
2.2.5.3 Qualitätslenkung.....	33
2.2.5.4 Qualitätssicherung.....	34
2.2.5.5 Qualitätsverbesserung.....	34
2.2.6 Qualitätstechnik	35
2.3 Einführung	35
2.3.1 Qualitätsmanagement und Evolution	35
2.3.1.1 Statische QM Systeme	36
2.3.1.2 Dynamische QM Systeme	36
2.3.1.3 Systemtheoretisches QM System	37
2.3.2 ISO 9001 – Erwartungen - Grundthese	37
2.3.3 Akzeptanz der ISO 9001	44
2.3.4 Die Ausbildung zum Qualitätsmanager/QM Leiter	47
2.3.5 Die Ausbildung zum Auditor	48
2.3.6 Die Beraterszene	49
2.3.7 Der praktizierende Auditor.....	51
2.3.8 Die Zertifizierungsgesellschaft	52
2.3.9 Die Akkreditierungsstellen	59
2.3.10 Die ISO 9001 im Zeichen der Globalisierung	61
2.3.11 Die Literatur bez. Qualitätsmanagement	61

2.3.12	ISO 9001	62
2.4	Managementsysteme und Recht.....	63
2.4.1	Rechtssicherheit	67
2.4.2	Sachverständigen Haftung	68
2.4.3	Haftung der Zertifizierungsgesellschaft.....	69
2.4.4	Rechtsauslegung allgemein	70
2.4.5	Ethik.....	70
2.5	Vom Parallel- zum integrierten Qualitätsmanagementsystem.	71
2.5.1	Prozessmodelle	71
2.5.2	Vom Organisationskreis zur Organisationspyramide	72
2.5.2.1	Organisationskreis	72
2.5.2.2	Organisationspyramide.....	75
2.5.3	Prozesspyramide	76
2.5.3.1	Prozess.....	76
2.5.3.2	Prozesskette	77
2.5.3.3	Prozesslandkarte	77
2.5.3.4	Prozess- Aktivitätsregelkreis	77
2.5.3.5	PDCA Methode.....	78
2.5.3.6	Differenzierung der Prozesse	79
2.5.3.7	Prozesspyramide.....	80
2.5.3.8	Erweiterte Prozesspyramide.....	81
2.5.4	Einflussorientierte Prozesspyramide.....	83
2.5.5	Systemorientiertes Prozessmodell.....	84
2.5.6	System- und prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem	87
3	Differenzierte Interpretation	90
3.1	Qualitätsmanagement in der Vergangenheit.....	91
3.2	Kulturelle Auslegungen und Einflüsse	92
3.3	Schulbildung und Fachpersonal	92
3.4	Sprache	92
3.5	Ziel.....	93
3.6	Ausbildung Qualitätsmanagement/Auditoren	93
3.7	Infrastruktur	93
3.8	Gesetzgebung	94
3.9	Wege zur einheitlichen Interpretation	95
3.10	Zertifizierungswildwuchs	96
3.11	Qualitätsmanagementsysteme in Produktion und Dienst-leistung	97
4	Qualitätsmanagementsystem	99
4.1	Allgemeine Anforderungen.....	100
4.2	Dokumentationsanforderungen	102
4.2.1	Allgemeines.....	102
4.2.2	Qualitätsmanagementhandbuch	103
4.2.3	Lenkung von Dokumenten	105
4.2.4	Lenkung von Aufzeichnungen.....	105
5	Verantwortung der Leitung	106
5.1	Verpflichtung der Leitung	106
5.2	Kundenorientierung	107
5.3	Qualitätspolitik	108
5.4	Planung	109
5.4.1	Qualitätsziele.....	109
5.4.2	Planung des Qualitätsmanagementsystems	111

5.5	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	111
5.5.1	Verantwortung und Befugnis	111
5.5.2	Beauftragter der obersten Leitung	112
5.5.3	Interne Kommunikation.....	113
5.6	Managementbewertung.....	113
5.6.1	Allgemeines.....	113
5.6.2	Eingaben für die Bewertung	116
5.6.3	Ergebnisse der Bewertung	116
6	Management von Ressourcen	118
6.1	Bereitstellung von Ressourcen.....	118
6.2	Personelle Ressourcen	118
6.2.1	Allgemeines.....	118
6.2.2	Kompetenz, Schulung und Bewusstsein	119
6.3	Infrastruktur	120
6.4	Arbeitsumgebung	120
7	Produktrealisierung	122
7.1	Planung der Produktrealisierung	122
7.2	Kundenbezogene Prozesse	123
7.2.1	Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt.....	123
7.2.2	Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt.....	124
7.2.3	Kommunikation mit den Kunden	124
7.3	Entwicklung	125
7.3.1	Entwicklungsplanung.....	126
7.3.2	Entwicklungseingaben (Input)	127
7.3.3	Entwicklungsergebnisse (Output)	127
7.3.4	Entwicklungsbewertung.....	127
7.3.5	Entwicklungsverifizierung	127
7.3.6	Entwicklungsvalidierung	128
7.3.7	Lenkung von Entwicklungsänderungen.....	128
7.4	Beschaffung	128
7.4.1	Beschaffungsprozess	128
7.4.2	Beschaffungsangaben.....	129
7.4.3	Verifizierung von beschafften Produkten	130
7.5	Produktion und Dienstleistungserbringung.....	130
7.5.1	Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung	130
7.5.2	Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung	131
7.5.3	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	131
7.5.4	Eigentum des Kunden	133
7.5.5	Produkterhaltung.....	133
7.6	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	134
8	Messung, Analyse und Verbesserung.....	135
8.1	Allgemeines	135
8.2	Überwachung und Messung.....	135
8.2.1	Kundenzufriedenheit.....	135
8.2.2	Internes Audit	136
8.2.3	Überwachung und Messung von Prozessen.....	136
8.2.4	Überwachung und Messung des Produkts.....	137
8.3	Lenkung fehlerhafter Produkte	138
8.4	Datenanalyse	138
8.5	Verbesserung	139
8.5.1	Ständige Verbesserung.....	139

8.5.2	Korrekturmaßnahmen	141
8.5.3	Vorbeugungsmaßnahmen.....	142
9	Das Audit.....	143
9.1	First Party Audit – Erstparteienaudit.....	144
9.2	Second Party Audit – Zweitparteienaudit	145
9.3	Third Party Audit – Drittparteienaudit	145
9.4	Auditerwartungen	145
9.5	Auditdurchführung	147
10	Conclusio	149
	Literaturverzeichnis:	156
	Internetartikel und Fachzeitschriften:	158
	Internetrecherche:	159
	Gesetze/Verordnungen:	161
	Normen:	162
	Anhang:.....	164
	Erklärung:.....	188

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Qualität, Kosten, Kundenerwartung.	25
Abbildung 2: Kundenforderungen an QM Systeme.	38
Abbildung 3: Interessensgruppen.	39
Abbildung 4: Vom Prüfen zum QMS.	40
Abbildung 5: Qualitäts- Preis Verhältnis.....	42
Abbildung 6: Entwicklung – Akzeptanz – Anforderung.	46
Abbildung 7: Ausbildungen - Aufgaben im Unternehmen.	49
Abbildung 8: Qualifikationsanforderung an Auditoren auf Basis der Normenforderungen.	55
Abbildung 9: Anforderungen an Qualitätsmanager/Auditoren.	56
Abbildung 10: potentielle Interaktion der zusätzlichen und verringernden Faktoren beim	57
Abbildung 11: Parallelsysteme.....	71
Abbildung 12: Organisationskreise Produktionsbetrieb.	73
Abbildung 13: Organisationskreis Dienstleistungsbetrieb (Handel).....	74
Abbildung 14: Organisationspyramide.	75
Abbildung 15: Prozessdarstellung.....	76
Abbildung 16: Prozesskette.	77
Abbildung 17: Prozess- Aktivitätsregelkreis.	77
Abbildung 18: Deming Kreis (PDCA Methode).	78
Abbildung 19: Prozesspyramide.	81
Abbildung 20: erweiterte Prozesspyramide.	82
Abbildung 21: äußere Einflussfaktoren.	83
Abbildung 22: Einflussorientierte Prozesspyramide.....	84
Abbildung 23: Maslow Bedürfnispyramide.	85
Abbildung 24: Triebfaktoren und Ziele.	86
Abbildung 25: Systemorientiertes Prozessmodell.....	87
Abbildung 26: Produktionsablauf im Unternehmen.....	88
Abbildung 27: Lastigkeit der Systeme.....	98
Abbildung 28: Dokumentationsaufwand.....	102
Abbildung 29: Qualitätsziele – Zielausrichtung.	110
Abbildung 30: KVP Prozess.	140
Abbildung 31: Aufwand bei Zertifizierungsaudits.	164
Abbildung 32: Innerbetrieblicher Informationsfluss und KVP im Zuge des Managementkreislaufes.	168
Abbildung 33: Bilanz Rating – Hard Facts.	169
Abbildung 34: Qualitatives Rating – Soft Facts.....	170
Abbildung 35: Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem.	171
Abbildung 36: Das neue St. Galler Modell „Integriertes Qualitätsmanagement“.	171
Abbildung 37: Berliner TQM Umsetzungsmodell.	172
Abbildung 38: EFQM Modell.	172

Abbildung 39: Qualitative Auditthemen nach Abteilungen: Geschäftsleitung.....	173
Abbildung 40: Qualitative Auditthemen nach Abteilungen: Entwicklung.....	174
Abbildung 41: Qualitative Auditthemen nach Abteilungen: Operativer Mitarbeiter – Arbeitsplatz.	175
Abbildung 42: Turtle Diagramm.	176
Abbildung 43: Qualifikationsanforderungen an Auditoren nach Scopes.....	179
Abbildung 44: Erläuterungen zum Anhang 2 (Qualifikationsanforderung nach Scopes).....	180
Abbildung 45: ISO 9001:2008 – Neuerungen.	187

Anmerkung: Alle nicht mit Quellenangabe versehenen Abbildungen wurden seitens des Autors selbst entwickelt und erstellt.

Abkürzungsverzeichnis:

ABC-Analyse	Programmstrukturanalyse
ADR	Europäisches Übereinkommen über internationale Beförderung gefährlicher Güter auf der Straße
AkkG	Akkreditierungsgesetz
AL	Abteilungsleiter
AM	Arbeitsmediziner
AMS	Arbeitsmarktservice
AS	Aero Space
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
AV	Arbeitsvorbereitung
AZWV	Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung
BCG-Matrix	Boston Consulting Group Matrix
BGBI	Bundesgesetzblatt
BM.I.	Bundesministerium für Inneres
BMWFJ	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend
B2B (b2b)	Business to Business
BRC	British Retail Consortium
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	Beziehungsweise
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
D	Durchführung
d.h.	das heißt
dt.	Deutsch
E	Entscheidung
ERP	Enterprise Resource Planning
EL	E-Learning
EMAS	Eco-management and audit scheme
FH	Fachhochschule
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse oder Auswirkungsanalyse)
GF	Geschäftsführer
GPM	Geschäftsprozessmanagement
HAPU	HAPU Metall GmbH.
HVBG	Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften

HR	Humanressourcen
HTL	Höhere technische Lehranstalt
I	Information
IAQG	International Aerospace Quality Group
IFS	International Food Standard
IRB-Ansätze	Ratingansätze auf Basis interner Ratings
IRIS	International Railway Industry Standard
ID	Instructional Design (befehlsmäßiger Aufbau)
idF	In der Fassung
iSd	Im Sinne der/des
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine- und mittlere Unternehmen.
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KSV	Kreditschutzverband von 1870
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
M	Mitarbeit
MA	Mitarbeiter
MBA	Master of Business Administration
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Systems
OÖ	Oberösterreich
p.a.	per anno (pro Jahr)
PDCA	Plan-Do-Check-Act Methode
PL	Projektleiter
PM	Produktmanager
PRM	Personnel Relationship Management (Mitarbeiterzufriedenheitsmanagement)
PT	Projektteam
PPS	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
QS 9000	Zusatzanforderungen für die Automobilindustrie auf Basis der ISO 9001
QM	Qualitätsmanager oder Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
RIS	Rechtsinformationssystem
S.	Seite
SFK	Sicherheitsfachkraft
SQAS	Safety and Quality Assessment System

SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) Threats (Gefahren) - Analyse
ST	Silo Tank Transporte GmbH.
StF	Ständige Fassung
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und ähnliches
UMG	Umweltmanagementgesetz
u.v.m.	und vieles mehr
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
VDA	Verband der Automobilindustrie
VL	Vorlage/Formular
WCM	World Class Manufacturing
WHO	World Health Organisation
WK	Wirtschaftskammer
WK OÖ	Wirtschaftskammer Oberösterreich
z.B.	zum Beispiel

Begriffe:

In dieser Arbeit werden, soweit nicht anders definiert, die Begriffsbestimmungen der ISO 9000:2005 „Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe“ und allgemein bekannte, anerkannte und gültige Begriffsbestimmungen angewendet.

Akkreditierung:

Akkreditierung ist die Bestätigung durch eine dritte Stelle, die formal darlegt, dass eine Konformitätsbewertungsstelle die Kompetenz besitzt, bestimmte Konformitätsbewertungsaufgaben durchzuführen.¹

Behaviorismus:

Der Behaviorismus ist ein wissenschaftstheoretischer Standpunkt, der darauf beruht, dass das Verhalten von Menschen und Tieren mit den Methoden der Naturwissenschaft untersucht werden kann.²

Kombiniertes Audit:

„Wenn 2 oder mehr Managementsysteme (3.2.2) zusammen auditiert werden, wird dies als „kombiniertes Audit“ bezeichnet.“³

Gemeinschaftliches Audit:

„Wenn zwei oder mehr Auditorganisationen zusammenarbeiten, um eine zu auditierende Organisation (3.9.8) zu auditieren, wird dies als „gemeinschaftliches Audit“ bezeichnet.“⁴

Kombiniertes Managementsystem:

Auf Basis unterschiedlicher Regelwerke (z.B. ISO 14001 und ISO 9001) zusammengeführte Managementsysteme werden als „kombiniertes Managementsystem“ bezeichnet (siehe auch kombiniertes Audit).

¹ Vgl. AkkG (idF v. 04.08.1992), §7 Z1.

² Burrhus/Frederic/Skinner (1978).

³ ISO 9000 (2005), S. 32 Kap.3.9.1 Anmerkung 3.

⁴ ISO 9000 (2005), S. 32 Kap.3.9.1 Anmerkung 4.

Integriertes Managementsystem:

Werden die Managementsystemanforderungen von z.B. Qualitäts- Umwelt-, oder Sicherheitsmanagementnormen in der unternehmenseigenen Organisationsstruktur vollkommen aufgelöst und integriert, sodass keine Parallelsysteme entstehen, wird dies als „integriertes Managementsystem“ bezeichnet.

Nachhaltigkeit (Sustainable Development):

Unter Nachhaltigkeit (sustainable development – dauerhafte Entwicklung) wird eine Entwicklung bezeichnet, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (intergenerative ökologische Gerechtigkeit – Generationengerechtigkeit). *"Im wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen."*⁵

PRM (Personnel Relationship Management):

In Anlehnung an das CRM (Customer Relationship Management) wird dieser Begriff für die Leitung, Organisation und Entwicklung der innerbetrieblichen Mitarbeiterbeziehung in Zusammenhang mit dem Personalmanagement verwendet.

Rating:

Rating ist die Aussage über die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen gegenwärtigen und zukünftigen Zahlungsverpflichtungen an Kapitaltilgung und Zinszahlungen vollständig und termingerecht nachzukommen.

System Rating:

System Rating ist die Bewertung der Möglichkeit und Flexibilität eines Unternehmens, sich den Veränderungen der Umwelt (Umsystem) anzupassen. Zusätzlich zu den Finanzkennzahlen wird auch besonderes Augenmerk auf die Organisation und deren Flexibilität gegenüber Veränderungen gelegt.

⁵ Brundtland-Bericht (1987), S. 49.

Wissensmanagement:

Wissensmanagement ist der Überbegriff für die Organisation des „Wissens“ in Unternehmen, wobei es noch keine einheitliche Begriffsbestimmung in der Literatur gibt. Mit Wissen werden in diesem Zusammenhang alle Daten, Informationen und Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer umfangreichen Anforderungen bezüglich „Know How“ und Wissen im Unternehmen benötigt.

Wirtschaftsdarwinismus:

Wirtschaftsdarwinismus ist der Übertrag der der Evolutionstheorie auf die wirtschaftliche Entwicklung und Anpassungsfähigkeit von Kulturen (Bsp.: Globalisierung). Es wird davon ausgegangen, dass sich auch die Wirtschaft entsprechend den Grundregeln der Evolutionstheorie und der damit verbundenen Anpassungsfähigkeit unter den jeweiligen seitens der gesellschafts- und kulturpolitisch vorgegebenen Rahmenbedingungen (Regeln des Zusammenlebens) verhält.

Anmerkung: In diesem Fall bezieht sich der Darwinismus auf das wirtschaftliche Überleben von Kulturen. Damit wird auch die Fähigkeit für „sozial“ schwache Individuen ein menschenwürdiges Dasein sicherzustellen mit eingeschlossen.

Organisationsdarwinismus:

Organisationsdarwinismus ist der Übertrag der Evolutionstheorie auf Organisationen und das nachhaltige Bestehen von diesen durch Anpassungsfähigkeit. Es wird davon ausgegangen, dass sich auch Organisationen und an dieser beteiligten Einflüsse (Umsystem), entsprechend den Grundregeln der Evolutionstheorie und der damit verbundenen Anpassungsfähigkeit, unter den jeweiligen seitens der gesellschafts- und kulturpolitischen vorgegebenen Rahmenbedingungen (Regeln des Zusammenlebens), verhalten.

Anmerkung: In diesem Fall bezieht sich der Darwinismus auf nachhaltiges Bestehen von Organisationen und der damit verbundenen Fähigkeit sozial schwache in der Organisation aufzufangen (soziale Verantwortung).

Organisationsgrad:

Prozentuelle Bewertung einer Organisation bezüglich der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, der Optimalität einer Aufbauorganisation und des damit verbundenen Managementsystems. Eine optimale Organisation wird mit 100% angenommen.

Kulturdarwinismus:

Kulturdarwinismus ist der Übertrag der Evolutionstheorie auf die Entwicklung und Anpassungsfähigkeit von Kulturen. Es wird davon ausgegangen, dass sich auch die Kultur und damit das kulturelle Zusammenleben einer Gesellschaft entsprechend den Grundregeln der Evolutionstheorie und der damit verbundenen Anpassungsfähigkeit, unter den jeweiligen seitens der gesellschafts- und kulturpolitisch vorgegebenen Rahmenbedingungen, verhält.

Anmerkung: In diesem Fall bezieht sich der Darwinismus auf das Überleben von Kulturen zuzüglich der Aufgabe ihrer sozialen Verantwortung gerecht zu werden.

Organisatorische Dynamik:

Organisatorische Dynamik ist die Fähigkeit eines Systems aufgrund von Informationen auf sich verändernde Umweltbedingungen (im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des unternehmerischen Umfeldes) zu reagieren und ihren eingeschlagenen „Kurs“ zu verändern und anzupassen.

Demotivationsfaktoren:

Unter Demotivationsfaktoren werden innere und äußere Einflüsse, die zu einer negativen Motivation und ein dadurch geschwächtes Wohlbefinden als auch eine Leistungsminderung bewirken können, bezeichnet.

1 Einleitung.

„Wir werden das deutsche Wirtschaftsmodell weltweit verbreiten...“⁶

„Das weltweite Wirtschaftssystem braucht mehr Kontrolle...“

„Globale Vernetzung braucht globale Kontrolle...“

„Jeder Arbeitsplatz muss erhalten werden...“

„Unternehmer haben sich ihrer sozialen Verantwortung zu stellen...“

Diese und ähnliche Aussagen sind laufend in den unterschiedlichsten Medien zu hören und zu lesen. Immer mehr wird seitens der internationalen Politik und der Gesellschaft ein überprüfbares System zur Umsetzung einer sozialen Marktwirtschaft, wie dies anlässlich des internationalen Wirtschaftstreffens in Davos 2009 und oftmals aufgrund der 2009 vorherrschenden „Finanz- und Wirtschaftskrise“ von Politikern unterschiedlichster Länder öffentlich kundgetan wird, gefordert.

Durch die weltweite „Wirtschaftskrise“ wird der Ruf nach mehr Kontrolle und dem verantwortungsbewussten Handeln, insbesondere von international tätigen Gesellschaften, seitens der Politik, den Konsumenten (Bürgern) und damit auch den Kunden dieser Gesellschaften immer lauter. Da dies nicht nur die monetären firmenbezogenen Handlungen, sondern auch das gesamte gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen betrifft, ergeben sich dadurch neue Perspektiven und Chancen, die Kundenforderungen auf Basis der Anforderung der ISO 9001 zu erfüllen. Aufgrund dieser veränderten gesellschaftlich und politisch geprägten Kundenforderungen, können vollkommen neue Anforderungen an die Zertifizierungsgesellschaften und deren Auditoren gestellt werden.

Die Erzielung von Einsparungen über den Abbau von Personal und auf Kosten der

⁶ Angela Merkel: Rede zum Weltwirtschaftsgipfel in Davos: 30.01.2009.

Mitarbeiter ist einfach. Einsparungen über die Verbesserung der Organisation, Logistik, Qualität, das Produkt und Innovation unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze, bedürfen der Kreativität, neuer Wege, sowie geistiger Anstrengung und dienen der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens, der Gesellschaft als auch der Schaffung von Werten.

1.1 Problemstellung

Auch 20 Jahre nach ihrer ersten Veröffentlichung hat die internationale Norm für Qualitätsmanagement (Serie ISO 9000ff) nichts von ihrer Attraktivität eingebüßt. Weltweit sind Unternehmen und Organisationen nach ISO 9001 zertifiziert. Die Norm hat sich zu einem weltweit akzeptierten Standard entwickelt. Anlässlich ihres 20. Geburtstags ehrte die Financial Times Deutschland die Managementnorm ISO 9001 als "Urkunde der Globalisierung". Keine andere Norm ist von den über 17.000 Normen der "Internationalen Organisation für Normung (ISO)" weltweit so bekannt wie die ISO 9001. Inzwischen weisen weltweit mehr als eine Million Unternehmen und Organisationen in über 175 Ländern das Zertifikat nach ISO 9001 auf, davon über 45.000 in Deutschland. China steht mit mehr als 200.000 Zertifikaten an der Spitze.⁷

Seit den Anfängen der ISO 9001, liegt es im Bestreben der Unternehmen durch die Umsetzung der Anforderungen der ISO 9001 den höchst möglichen Nutzen für den Kunden und das Unternehmen mit der Implementierung eines Managementsystems zu erreichen. Hierbei ist aber immer wieder festzustellen, dass dieses Ziel oftmals sehr organisationshemmend und bürokratisch umgesetzt ist, Betriebe im Zusammenhang mit der überzogenen Interpretation von Normenforderungen an ihre Grenzen stoßen und durch eine sehr technikorientierte Implementierung der ISO 9001 sich selbst blockieren und in ihrer Weiterentwicklung gebremst werden. Da diese Entwicklung seitens vieler Zertifizierungsgesellschaften und auch Auditoren gefördert wird, werden die Akzeptanz und der Wert der Zertifizierung bei den Unternehmen immer mehr in Frage gestellt. Insbesondere da viele ausgestellte Qualitätszertifikate und die

⁷ Quelle: www.iso.org (03.01.2009).

damit verbundenen Zertifizierungen nicht dem Anspruch nachkommen, der seitens vieler westeuropäischer Unternehmen und Kunden erwartet wird.

Die ISO 9001 soll die einheitliche Definition von Qualität in einer Organisation festlegen und unterschiedliche Firmen vergleichbar machen. Unternehmen, die sich nach ISO 9001 zertifizieren lassen, zeigen damit, dass sie bestimmte Anforderungen (z.B. Erfüllung von Kundenforderungen, Einhaltung gesetzlicher Regelungen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder Sicherstellung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) über alle betrieblichen Abläufe) an die Organisation und den Produktionsprozess beherrschen und auch nachhaltig umsetzen. Damit soll eine fortlaufende qualitative Verbesserung der Organisationen und damit auch der Endprodukte sichergestellt, der Aufwand im Unternehmen minimiert und das Produkt oder eine Dienstleistung nachhaltig und hochwertig produziert oder durchgeführt als auch laufend optimiert werden.

In diesem Zusammenhang entsteht die Situation, dass seitens vieler Unternehmen veraltete produktionsorientierte und auf einer technischen Interpretation basierende Qualitätsmanagementsysteme – da aufgrund dieser vorhandenen „bewährten“ Qualitätsmanagementstruktur in der Vergangenheit eine Zertifizierung bereits bestanden wurde – aufrechterhalten werden. Tatsächlich hat das Unternehmen diese „veraltete“ Interpretation im Zuge der Umsetzung von modernen Managementmethoden bereits überholt, sodass Unternehmen in vielen Bereichen seitens eines Qualitätsmanagementsystems eher blockiert und eingeschränkt als gefördert werden. Die Zertifizierungsorganisationen, die eigentlich Vorreiterrolle in der praxisorientierten Umsetzung und zur Weiterentwicklung von Organisationen beitragen sollten, „hinken“ oftmals hinterher und unterstützen diesen Trägheitsprozess der Weiterentwicklung. Dadurch werden diese organisationshemmenden Qualitätsmanagementsysteme nach wie vor durch die teilweise monopolistische Marktführerschaft einzelner etablierter Ausbildungs- und Zertifizierungseinrichtungen – aufgrund der profitorientierten ökonomischen Ausrichtung dieser, einer fehlenden betriebsorganisatorischen Ausbildung der Verantwortlichen und mit Unterstützung der Akkreditierungsbehörden – weiterhin gelehrt, gefördert und in diesem Sinne auch auditiert.

1.2 Gegenstand dieser Arbeit

Der Inhalt dieser Arbeit ist der Nachweis und das Aufzeigen, dass auf Basis einer organisationsfördernden betriebswirtschaftlichen Interpretation der ISO 9001, und der damit verbundenen Erfüllung der gestellten Anforderungen – insbesondere auch der primären und sekundären Kundenforderungen – eine sich einem laufenden Anpassungs- und Verbesserungsprozess unterziehende und dynamische system- und prozessorientierte Organisation entwickeln muss.

In dieser Arbeit wird dargestellt, dass

- keine zusätzliche Zertifizierung von Managementsystemen notwendig ist, wenn die ISO 9001 betriebswirtschaftlich sinnvoll interpretiert in den Unternehmen implementiert wird.
- die Qualifikation der Auditoren zur Überprüfung integrierter nach betriebswirtschaftlicher Auslegung umgesetzter Managementsysteme nicht ausreicht.
- die Aufteilung nach Scopes (branchenspezifische Qualifikation der Auditoren) zum Nachteil der Zertifizierung geht.
- die Ausbildung der Auditoren an den Anforderungen zur Überprüfung der Kundenforderung / Organisationen nicht ausreicht.
- die Ausgabe und Zertifizierung zusätzlicher Normen lediglich finanziellen Überlegungen und zum Schutz eigener Märkte und Branchen dient.
- eine betriebswirtschaftliche sinnvolle Interpretation und Umsetzung der ISO 9001 eine nachhaltige Unternehmensführung fördert und unterstützt.

1.3 Qualitätsmanagement bedeutet Organisationsmanagement

In vielen Betrieben wird aufgrund der geschichtlichen Entwicklung des Qualitätsmanagements, dieses noch immer sehr produktionslastig und bürokratisch als Prüfsystem für das mittlere Management, der Produktionskontrolle und des Produktionssystems und nicht als Führungsinstrument für die oberste Leitung und das Management gesehen. Dies liegt im Besonderen an der geschichtlichen Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in den Unternehmen, der Verantwortlichkeit der praktischen Umsetzung der Norm („Qualitätsabteilung“) und der Ausbildung der Qualitätsverantwortlichen als auch der eingesetzten Berater und Auditoren, die größtenteils aus dem Bereich der Technik und Qualitätsprüfung und nicht aus einer betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Managementtätigkeit kommen.

Dass es sich bei der ISO 9001 um ein „Organisationsmanagementsystem“ – „Qualitätsmanagementsystem für die gesamte Organisation“ – und nicht um eine Produktnorm handelt, ist eindeutig in der ISO 9001 unter den Kap. 01 „Einleitung“ und 02 „Anwendungsbereich“ beschrieben⁸ und wird durch die Begriffsbestimmungen der ISO 9000:2005, die für die Auslegung der Begriffe anzuwenden ist, untermauert.

Da seitens der ISO 9001:2008 auf die Begriffsbestimmungen der ISO 9000 verwiesen wird, muss diese auch immer in Kombination mit der aktuellen Ausgabe der ISO 9000 interpretiert werden.⁹

Die Definition für Qualitätsmanagement bedeutet lt. ISO 9000:2005¹⁰:

„Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität.“¹¹

⁸ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 7 Kap. 0.1 und 0.2.

⁹ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 10 Kap. 3.

¹⁰ Bei den Bezeichnungen von Normen gibt die zweite Zahl lediglich Auskunft über das Jahr der Ausgabe. Sind in den nachfolgenden Beschreibungen keine Angaben vorhanden, sind die allgemein gültigen Ausgaben (ISO 9001:2008 und ISO 9000:2005) gemeint.

¹¹ Vgl. ISO 9000 (2005), S. 24 Kap. 3.2.3.

Weiters wird in der ISO 9000 auch eindeutig zwischen „Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme und Anforderungen an Produkte“ unterschieden.

„Die Normen der ISO-9000-Familie unterscheiden zwischen Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme und Anforderungen an Produkte. Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme sind in ISO 9001 festgelegt. Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme sind allgemeiner Natur und gelten für Organisationen in jedem beliebigen Industrie- oder Wirtschaftssektor unabhängig von der angebotenen Produktkategorie. ISO 9001 selbst legt keine Anforderungen an Produkte fest. Anforderungen an Produkte können entweder von den Kunden oder von der Organisation in Vorwegnahme der Kundenanforderungen oder durch behördliche Vorschriften festgelegt werden. Anforderungen an Produkte und in einigen Fällen Anforderungen an zugehörige Prozesse können z. B. enthalten sein in technischen Spezifikationen, Produktnormen, Prozessnormen, Vertragsvereinbarungen und behördlichen Anforderungen.“¹²

¹² ISO 9000 (2005), S. 11 Kap. 2.2.

2 Grundlagen

In der ISO 9000:2005 sind die im Qualitätsmanagement angewendeten Begriffe definiert und in Form von Beziehungsdiagrammen deren Zusammenhänge dargestellt.¹³ In der Praxis werden diese aber oftmals sehr „individuell“ und „vergangenheitsorientiert“ ausgelegt. Dies liegt im Besonderen an der „technisch“ orientierten Interpretation der Norm in der Vergangenheit und dem damit verbundenen „veraltetem“ Wissen und Qualitätsverständnis vieler Qualitätsmanager, Auditoren, den Mitarbeitern von Zertifizierungsgesellschaften und auch Akkreditierungsbehörden. Da die aktuelle ISO 9000:2005 vielen Verantwortlichen nicht bekannt ist und die ISO 9001 einen sehr weiten Interpretationsspielraum für die Auslegung zulässt, sind in den wenigsten Unternehmen – bei Qualitätsmanagern und auch Auditoren – die in den Normen beschriebenen wirtschaftlichen Zusammenhänge bekannt. So kommen die Probleme der Umsetzung der ISO 9001 in den Unternehmen klar zum Ausdruck. Es gab und gibt in der Praxis keine eindeutige Trennung zwischen Qualitätstechnik, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement und die anzuwendenden Begriffsbestimmungen werden – aufgrund der abstrakten Definition – oftmals nach individuellen Eigeninterpretationen der Auditoren und Manager ausgelegt.

2.1 Allgemeines Qualitätsverständnis

2.1.1 Qualität und Kundenzufriedenheit

2.1.1.1 Qualität

„Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale (3.5.1) Anforderungen (3.1.2) erfüllt.

ANMERKUNG 1 Die Benennung „Qualität“ kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden.

ANMERKUNG 2 „Inhärent“ bedeutet im Gegensatz zu „zugeordnet“ „einer Einheit innewohnend“, insbesondere als ständiges Merkmal.“¹⁴

¹³ Vgl. ISO 9000 (2005), S. 40 Kap. A3.

¹⁴ ISO 9000 (2005), S. 22 Kap. 3.1.1.

Aufgrund der sehr abstrakten Formulierung kann sich unter dieser Definition der „normale Anwender“ der Norm nur sehr wenig vorstellen. Wird aber davon ausgegangen, dass in der Praxis die Erfüllung der Anforderungen seitens der Kunden subjektiv bewertet wird, kann Qualität auch wie folgt beschrieben werden.¹⁵

Unter **Qualität** werden die subjektiven Empfindungen einer Person, Personengruppe, Organisation, Gesellschaft, über ein Produkt, eine Dienstleistung oder mit einem Produkt verbundener Dienstleistung verstanden.

2.1.1.2 Kundenzufriedenheit

„Wahrnehmung des Kunden zu dem Grad, in dem die Anforderungen (3.1.2) des Kunden erfüllt worden sind.“

ANMERKUNG 1: Beschwerden des Kunden sind ein üblicher Indikator für Kunden-unzufriedenheit, doch bedeutet ihr Fehlen nicht notwendigerweise hohe Kundenzufriedenheit.

ANMERKUNG 2: Selbst wenn Kundenanforderungen mit dem Kunden vereinbart und erfüllt worden sind, bedeutet dies nicht notwendigerweise, dass die Kundenzufriedenheit damit sichergestellt ist.“¹⁶

Wird diese Definition ebenso in der Praxis bei Kunden hinterfragt, so kann diese Definition auch wie folgt beschrieben werden.

Unter **Kundenzufriedenheit** werden die subjektiven Empfindungen einer Person, Personengruppe, Organisation, Gesellschaft, über ein Produkt, eine Dienstleistung oder mit einem Produkt verbundener Dienstleistung verstanden.

2.1.1.3 Qualität bedeutet Kundenzufriedenheit

Wie vorab bereits dargestellt und die Praxis aufgrund von Kundengesprächen und -befragungen im Zuge von durchgeführten Audits zeigt, sind im Gegensatz zu den in der ISO 9000:2005 festgelegten Definitionen aufgrund der subjektiven Sicht des

¹⁵ Vgl. Kaminske (2008), S. 176.

¹⁶ ISO 9000 (2005), S. 19 Kap. 3.1.4.

Kunden Qualität und Kundenzufriedenheit gleichbedeutend.

100% Qualität = 100% Kundenzufriedenheit

Werden nun ein Produkt eine Dienstleistung verkauft, werden unterschiedliche Interessens- und damit auch Qualitätsansprüche seitens der beteiligten Parteien (Verkäufer und Käufer) gestellt.

100% Qualität aus der Sicht des Verkäufers / Unternehmers bedeutet, ein Produkt unter Erzielung eines höchstmöglichen Marktpreises zu möglichst geringen Herstellkosten nachhaltig abzusetzen.

100% Qualität aus der Sicht des Käufers / Kunden bedeutet, ein Produkt unter Erzielung eines möglichst geringen Marktpreises in höchstmöglicher Qualität einzukaufen.

100% Qualität bedeutet somit die Übereinstimmung der monetären und subjektiven Beurteilung der Qualität aus der Sicht des Kunden mit der monetären und subjektiven Beurteilung der Qualität aus der Sicht des Unternehmens.

Da beide unterschiedliche Interessen verfolgen kann 100% Qualität nur dann erreicht werden, wenn sich eine „WIN-WIN“ Situation für beide Parteien ergibt.

Wird davon ausgegangen, dass 100% das Optimum der Erfüllung der Unternehmens- und Kundenerwartung ergibt, führt jede Abweichung unabdingbar zu Kosten und Nachteilen, resultierend aus der Agenten Prinzipal Beziehung für einen oder mehrere Beteiligte¹⁷.

¹⁷ Vgl. Baßeler,/Heinrich/Utecht (2006), S. 30ff.

2.1.1.4 Kosten, Marktpreis, Qualität und Kundenerwartung

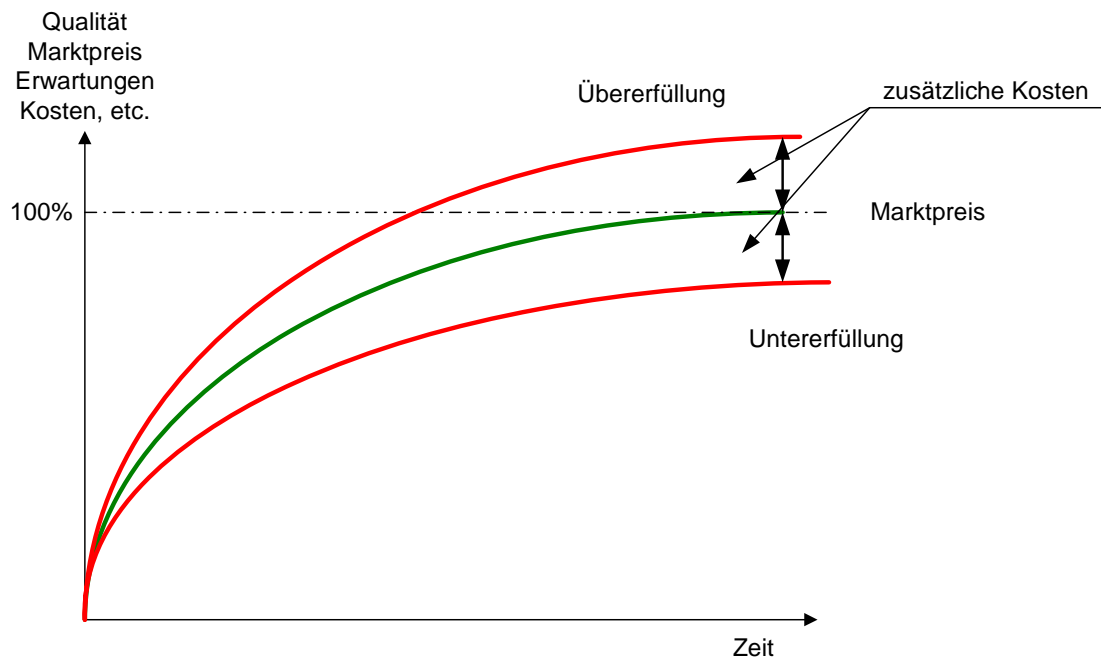


Abbildung 1: Qualität, Kosten, Kundenerwartung.

Werden die Anforderungen untererfüllt, führt dies z.B. zu Reklamationskosten, keiner Kundenbindung (Kunde kauft nur einmal – fühlt sich über den Tisch gezogen) und schlechter Nachrede. Das Unternehmen kann langfristig nicht bestehen.

Werden die Anforderungen übererfüllt, führt dies ebenfalls zu höheren Kosten (z.B. Kunden werden zu zu hohen Ansprüchen erzogen – das Unternehmen erzielt eine zu geringe Gewinnspanne und produziert zu teuer gegenüber Wettbewerb). Das Unternehmen kann ebenfalls langfristig nicht bestehen.

Seitens des Unternehmens ist es nun die Aufgabe, dieses Optimum mit Hilfe eines Managementsystems herauszufinden, festzulegen, seine Organisation danach aufzubauen, auszurichten und nachhaltig zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und damit auch der eigenen Entwicklung aufrechtzuerhalten und der sich fortwährend verändernden Umwelt anzupassen.

Weicht das Unternehmen zu weit von diesem Ziel ab, kann die langfristige nachhaltige Kundenzufriedenheit nicht sichergestellt werden. Das Optimum über alle Interessensgruppen und die Grenzen der Elastizität der unterschiedlichen Interessensparameter herauszuloten, ist die große Herausforderung für moderne Unternehmen und Organisationen um nachhaltig bestehen zu können.

2.1.2 Erwartungen an zertifizierte Betriebe

Seitens eines nach ISO 9001 zertifizierten Betriebes wird erwartet, dass

- dieser gewinnorientiert im Rahmen des westeuropäischen Sicherheits- und Sozialverständnisses orientiert und nachhaltig ausgerichtet ist.
- dieser so organisiert ist, dass die allgemein gültigen Werkzeuge des Managements bekannt sind und auch angewendet werden.
- der Betrieb sich nachhaltig im Unternehmensgefüge integriert und seine soziale Verantwortung in der Gesellschaft wahrnimmt.
- ein qualitativ hochwertiges Produkt oder auch eine hochwertige Dienstleistung in einer nach modernen Managementkenntnissen geführten Organisation erzeugt oder erbracht wird.

2.1.3 Unternehmererwartungen an zertifizierte Betriebe

2008 und 2009 wurde eine Befragung bei Geschäftsführern von Betrieben (mit und ohne ISO Zertifikat) bezüglich der Erwartung gegenüber ISO 9001 zertifizierten Kunden, Betrieben und Lieferanten durchgeführt. Zuzüglich zu den klassischen Anforderungen der ordentlichen Durchführung der Dienstleistung und der Herstellung eines marktfähigen Produktes sind auch die Liquidität, ordentliche Unternehmensführung, die Einhaltung ethischer Grundsätze (keine Kinderarbeit, Wahrnehmung der sozialen Verantwortung) als auch Umweltschutz und Arbeitssicherheit ein Thema. Insbesondere wurde auch seitens der Geschäftsführer angesprochen, dass von diesen Betrieben eine pünktliche Bezahlung ihrer Rechnungen und eine Vorreiterrolle in der Unternehmensführung erwartet werden. Weiters werden gute Liquidität/ Bonität, umfangreiche kostenrechnerische Kennzahlen zur Unternehmensführung, die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Organisationsgrundsätze und der Einsatz von Werkzeugen des modernen Managements, um diese Organisationen nachhaltig unter verantwortungsvollen und ethischen Grundsätzen zu führen, erwartet. Als Grundvoraussetzung wird auch das Führen mit Kennzahlen, eine vorbildliche Organisation in allen Unternehmensbereichen,

eine vernünftige Kennzahlenbilanz – ausreichendes Eigenkapital, die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Wahrnehmung der kulturell- und gesellschaftspolitischen Verantwortung angesehen.

2.1.4 Unternehmererwartungen an Zertifizierungsgesellschaften

Wird davon ausgegangen, dass obige Kundenforderungen von ISO 9001 zertifizierten Betrieben erwartet werden, so ist es unerlässlich dass auch führungs- und bilanztechnische Controllingkennzahlen als auch der Einsatz und die Anwendung dieser, im Zuge der Audits, seitens der Auditoren überprüft werden. Wodurch sich das Aufgabengebiet dieser wesentlich erweitert und höheres betriebswirtschaftliches und organisatorisches Wissen der Auditoren zukünftig gefordert ist. Ein weiterer Schritt ist eine Nachhaltigkeitsüberprüfung im Zuge eines kombinierten ISO Audits mit einem Rating durchzuführen. Erwartet wird auch, dass diverse Doppelgleisigkeiten bei Mehrfachzertifizierungen vermieden und die Kosten dadurch wesentlich reduziert werden können.¹⁸

Ein qualitativ hochwertiges Audit spiegelt sich nicht in der Anzahl der überprüften Dokumente, Akte, Prozessanweisungen oder in der Anzahl der abgeleiteten Stunden vorort, sondern in der Menge und Umsetzbarkeit (Qualität) der Verbesserungsvorschläge, die seitens des Auditors zur Weiterentwicklung des Unternehmens eingebracht werden.

2.1.5 Kundenforderungen im engeren Sinn

Unter Kundenanforderungen im engeren Sinn werden die sich unmittelbar auf das Produkt, die Dienstleistung und Organisation beziehenden durch den Kunden direkt wahrnehmbaren subjektiven Empfindungen, die im Regelfall seitens des Unternehmens publiziert und beworben (Design, Lebensdauer, Wartungsfreundlichkeit, Kundendienst,...) werden, verstanden.

¹⁸ Vgl. Gietl/Lobinger (2004), S. 225ff.

2.1.6 Kundenforderungen im weiteren Sinn

Unter Kundenerwartungen im weiteren Sinne werden vorausgesetzte Ansprüche, die nicht direkt durch den Kunden wahrnehmbar sind und ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten (Einhaltung der Gesetze, Umweltschutz, Arbeitnehmerschutz, Einhaltung ethischer Grundsätze – keine Kinderarbeit, gerechte Entlohnung, etc.), verstanden.¹⁹

2.1.7 Direkter Kunde und Endverbraucher

Da der belieferte unmittelbare Kunde/Auftraggeber nicht unbedingt der Endverbraucher und Nutznießer des Produktes oder der Dienstleistung ist, muss die Zufriedenheit bis zum Endverbraucher verfolgt werden. Es reicht nicht mehr sich lediglich um den „Zahler“ der Rechnung zu kümmern. Kein Unternehmen kann es sich erlauben obige Themen im westlichen/europäischen Wirtschaftsraum zu ignorieren, wenn es kundenorientiert agieren und nachhaltigen Erfolg sicherstellen will.²⁰

2.2 Definitionen

Um verschiedene Zusammenhänge seitens der Normenvorgaben zu verstehen, ist es notwendig sich auch mit der ISO 9000:2005 auseinanderzusetzen, da die in dieser Norm festgelegten Begriffsbestimmungen auch für die ISO 9001 gelten.²¹ Laut Kap. 03 „Begriffe“ der ISO 9001, in dem auf die ISO 9000:2005 – aktuell gültige Version – verwiesen wird, sind nachfolgende Definitionen gültig.

2.2.1 Kunde

„Organisation (3.3.1) oder Person, die ein Produkt (3.4.2) empfängt.

BEISPIEL: Verbraucher, Klient, Endanwender, Einzelhändler, Nutznießer und Käufer.

¹⁹ Vgl. ISO 9000 (2005), S. 23 Kap. 3.1.2.

²⁰ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.1.

²¹ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 3.

*ANMERKUNG: Ein Kunde kann der Organisation angehören oder ein Außenstehender sein.*²²

Dies bedeutet, dass sich der Kunde nicht nur auf den Auftraggeber und/oder Nutznießer beschränkt sondern weitere interessierte Parteien (soziales Um- system, Umwelt)²³ miteinschließt.

2.2.2 Lieferant

„Organisation (3.3.1) oder Person, die ein Produkt (3.4.2) bereitstellt.

BEISPIEL: Hersteller, Vertriebseinrichtung, Einzelhändler, Verkäufer eines Produkts oder Erbringer einer Dienstleistung oder Bereitsteller von Informationen.

ANMERKUNG 1: Ein Lieferant kann der Organisation angehören oder ein Außenstehender sein.

*ANMERKUNG 2: In einer Vertragssituation wird ein Lieferant manchmal als „Auftragnehmer“ bezeichnet.*²⁴

Bei dieser Definition ist das Augenmerk darauf zu richten, dass ein Lieferant auch der Organisation angehören kann, und der Begriff Lieferant sehr weit ausdehnbar ist.

2.2.3 Interessierte Partei

„Person oder Gruppe mit einem Interesse an der Leistung oder dem Erfolg einer Organisation (3.3.1).

BEISPIEL: Kunden (3.3.5), Eigentümer, Personen in einer Organisation, Lieferanten (3.3.6), Bankiers, Vereinigungen, Partner oder die Gesellschaft.

*ANMERKUNG: Eine Gruppe kann aus einer Organisation, einem Teil davon oder aus mehreren Organisationen bestehen.*²⁵

Da es sich bei den angeführten Parteien nur um Beispiele handelt, werden mit

²² ISO 9000 (2005), S. 23 Kap. 3.3.5.

²³ Vgl. Stelling (2005), S. 318.

²⁴ ISO 9000 (2005), S. 23 Kap. 3.3.6.

²⁵ ISO 9000 (2005), S. 23 Kap. 3.3.7.

dieser Definition ebenfalls das gesamte Umsystem und die Umwelt miteinbezogen.

2.2.4 Qualitätsmanagementsystem

Wie bei der gesamten Interpretation der Begriffe der ISO 9000:2005 muss auch die Definition von „Qualitätsmanagementsystem“ im Zusammenhang mit den jeweiligen Verweisen und in welche Gruppe der Begriffe sich dieser in der Norm einordnet, ausgelegt werden.

2.2.4.1 System

„Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Elementen.“²⁶

2.2.4.2 Managementsystem

„System (3.2.1) zum Festlegen von Politik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele.

ANMERKUNG: Das Managementsystem einer Organisation (3.3.1) kann verschiedene Managementsysteme einschließen, z. B. ein Qualitätsmanagementsystem (3.2.3), ein Finanzmanagementsystem oder ein Umweltmanagementsystem.“²⁷

2.2.4.3 Qualitätsmanagementsystem

„Managementsystem (3.2.2) zum Leiten und Lenken einer Organisation (3.3.1) bezüglich der Qualität (3.1.1).“²⁸

Vereinfacht kann das Qualitätsmanagementsystem wie folgt definiert werden:

Unter Qualitätsmanagementsystem werden das gesamte Organisationssystem und die damit entstehenden Wechselwirkungen verstanden.

Wie aus der Unterscheidung und Definition lt. ISO 9000:2005 hervorgeht, handelt

²⁶ ISO 9000 (2005), S. 20 Kap. 3.2.1.

²⁷ ISO 9000 (2005), S. 20 Kap. 3.2.2.

²⁸ ISO 9000 (2005), S. 21 Kap. 3.2.3.

es sich um eine Norm die Anforderungen an das System, die Organisation, deren Management und nicht an die Produkte stellt.

2.2.5 Qualitätsmanagement

„Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation (3.3.1) bezüglich Qualität (3.1.1).

ANMERKUNG: Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik (3.2.4) und der Qualitätsziele (3.2.5), die Qualitätsplanung (3.2.9), die Qualitätslenkung (3.2.10), die Qualitätssicherung (3.2.11) und die Qualitätsverbesserung (3.2.12).²⁹

Ebenfalls vereinfacht kann Qualitätsmanagement wie folgt definiert werden:

Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten zum Lenken, Steuern und Aufrechterhalten einer Organisation und deren laufende Verbesserung.

Dabei handelt es sich eindeutig um eine organisatorische unternehmerische Führungs- und Managementaufgabe. Diese muss von der Geschäftsführung selbst wahrgenommen werden, da diese auch die Verantwortung für das Unternehmen trägt (Siehe auch Kap. 5 „Verantwortung der Leitung“) und kann nur in Teilbereichen hierarchisch angepasst delegiert werden. In der Praxis wird diese Verantwortung zwar seitens der Unternehmensleitung wahrgenommen, aber oftmals nicht als Anforderung eines Qualitätsmanagementsystems erkannt und angewendet.

Ebenfalls wird in den Organisationen zwischen den Begriffen und damit verbundenen Verantwortlichkeiten zu wenig differenziert. Oftmals ist mit dem Begriff Qualitätsmanagement nur das Prüfsystem und nicht das gesamte Organisationssystem bezeichnet und definiert. In den meisten Organisationen erfolgt auch keine eindeutige Trennung zwischen den Begriffen Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem. Für den Begriff Qualitätsmanagement wird ferner häufig der Begriff Qualitätssicherung verwendet. Dies ist auf geschichtliche Hintergründe zurückzuführen, da bis 1993 die Benennung „Qualitätssicherung“ als Benennung für

²⁹ ISO 9000 (2005), S. 20 Kap. 3.2.8.

„Qualitätsmanagement“ im ganzen deutschen Sprachraum verwendet wurde. Erst aufgrund eines international bedingten Bedeutungswandels dieses Wortes wurde 2004 (DGQ11-04) empfohlen, das Wort "Qualitätssicherung" künftig zu vermeiden. Dieser Empfehlung ist man jedoch in vielen Schulungsunterlagen noch nicht in angemessener Weise nachgekommen, sodass es in diesem Zusammenhang immer wieder zu unterschiedlichen Interpretationen und Benennungen kommt.

Um dieser Verwässerung des Qualitätsmanagements in Richtung Qualitätssicherung entgegen zu wirken und eindeutige Definitionen zu bekommen, kann auch in Qualitätsmanagement im engeren eigentlichen Sinne und Qualitätsmanagement im weiteren Sinne – Qualitätstechnik und Qualitätssicherung – unterschieden werden.

Wie in der obigen Begriffsbestimmung definiert umfasst der Begriff Qualitätsmanagement nicht nur die Verfassung der Qualitätspolitik, sondern auch die Verantwortlichkeit für die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.

Inwieweit diese Aufgaben an den Qualitätsmanager delegiert und wahrgenommen werden können, hängt von dessen Verantwortungsbereich und organisatorischer Stellung im Unternehmen ab.

2.2.5.1 Qualitätsplanung

„Teil des Qualitätsmanagements (3.2.8), der auf das Festlegen der Qualitätsziele (3.2.5) und der notwendigen Ausführungsprozesse (3.4.1) sowie der zugehörigen Ressourcen zum Erreichen der Qualitätsziele gerichtet ist.

ANMERKUNG: Das Erstellen von Qualitätsmanagementplänen (3.7.5) kann Teil der Qualitätsplanung sein.³⁰

Qualitätsplanung ist in unterschiedlichen Organisationsebenen und auf alle Prozesse anzuwenden. Das bedeutet, dass auch Management- und Führungsprozesse geplant werden müssen, wie aus der Definition zum Begriff „Qualitätsplanung“ ersichtlich ist. In der Praxis ist diese Planung in vielen Fällen nur auf die Produkti-

³⁰ ISO 9000 (2005), S. 21 Kap. 3.2.9.

on beschränkt und wird auch auf diese delegiert. Hauptursache ist, dass sich die Unternehmensleitung in vielen Fällen zu wenig mit diesem Thema beschäftigt und keine Kenntnisse über die Norm und deren Interpretation besitzt. Die Qualitätsplanung ist Aufgabe der obersten Leitung und kann nicht vollkommen auf den Qualitätsmanager delegiert werden.

2.2.5.2 Qualitätsmanagementplan (QM-Plan)

„Dokument (3.7.2), das festlegt, welche Verfahren (3.4.5) und zugehörigen Ressourcen wann und durch wen bezüglich eines spezifischen Projekts (3.4.3), Produkts (3.4.2), Prozesses (3.4.1) oder Vertrages angewendet werden müssen.

ANMERKUNG 1: Diese Verfahren umfassen üblicherweise die Verfahren, die sich auf Qualitätsmanagementprozesse und auf Produktrealisierungsprozesse beziehen.

ANMERKUNG 2: Ein QM-Plan verweist häufig auf Teile des QM-Handbuches (3.7.4) oder auf Verfahrensdokumente.

ANMERKUNG 3: Ein QM-Plan ist üblicherweise eines der Ergebnisse der Qualitätsplanung (3.2.9).“³¹

2.2.5.3 Qualitätslenkung

„Teil des Qualitätsmanagements (3.2.8), der auf die Erfüllung von Qualitätsanforderungen gerichtet ist.“³²

Das detaillierte „Herunterbrechen“ der seitens des Managements vorgegebenen Ziele zur Umsetzung und Erfüllung dieser auf den verschiedenen Hierarchieebenen mit der Bereitstellung der anzuwendenden Werkzeuge und Arbeitstechniken wird als Qualitätslenkung bezeichnet. Dies ist die klassische Aufgabe des Qualitätsmanagers, der mit den anderen Führungsverantwortlichen (Produktionsleiter, Controlling, Marketing, Verkauf,...) Ziele und Maßnahmen ausarbeitet und die Abteilungsverantwortlichen bei der Umsetzung dieser unterstützt.

³¹ ISO 9000 (2005), S. 29 Kap. 3.7.5.

³² ISO 9000 (2005), S. 21 Kap. 3.2.10.

2.2.5.4 Qualitätssicherung

„Teil des Qualitätsmanagements (3.2.8), der auf das Erzeugen von Vertrauen darauf gerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden.“³³

Die unmittelbare Umsetzung und Kontrolle der systematischen strukturierten Implementierung der Werkzeuge, Arbeitstechniken und geplanten Aktivitäten in die Aufbau- und Ablauforganisation sind die Aufgabe der Qualitätssicherung und der jeweiligen Abteilungsleiter. In den Anfangszeiten der Norm war dies die klassische Qualitätsprüfung in der Produktion und den Abteilungen. In der Zwischenzeit umfasst diese Aufgabe wesentlich mehr und beinhaltet insbesondere auch die Umsetzung der Managementvorgaben und des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) in den Abteilungen. Diese Aufgabe muss in der Praxis durch die Abteilungsleiter und jeweiligen Führungskräfte wahrgenommen und umgesetzt werden. Die Qualitätslenkung kann hierbei nur unterstützen und die anzuwendenden Werkzeuge zur Verfügung stellen.

2.2.5.5 Qualitätsverbesserung

„Teil des Qualitätsmanagements (3.2.8), der auf die Erhöhung der Eignung zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen gerichtet ist.“

ANMERKUNG: Die Anforderungen können jeden beliebigen Aspekt betreffen wie Wirksamkeit (3.2.14), Effizienz (3.2.15) oder Rückverfolgbarkeit (3.5.4).³⁴

Diese Begriffsbestimmung beschreibt eine über alle Prozesse und Abteilungen anzuwendende übergeordnete Anforderung. Darunter werden sämtliche Maßnahmen die zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistung, der Organisation, der Kommunikation, der Produktqualität, etc. beitragen und einen erhöhten Nutzen sowohl für den Kunden als auch die Organisation selbst anstreben. Die Aufgabe für diese Anforderung muss durch das gesamte Unternehmen (Management und Mitarbeiter) wahrgenommen werden, um zu einem angemessenen Erfolg zu führen (siehe auch Kap. 8.5 Verbesserung).

³³ ISO 9000 (2005), S. 21 Kap. 3.2.11.

³⁴ ISO 9000 (2005), S. 21 Kap. 3.2.12.

2.2.6 Qualitätstechnik

Für den Begriff Qualitätstechnik gibt es in der ISO 9000:2005 und auch der weiterführenden Literatur keine anerkannte Definition. Er wird aber in der Literatur auf unterschiedlichste Weise verwendet. Insbesondere wurden in der Anfangszeit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen die Verantwortlichen auch als Qualitätstechniker bezeichnet und die zuständige Abteilung als Qualitätssicherung oder Qualitätstechnik benannt.

Allgemein wird unter Qualitätstechnik ein Oberbegriff für alle Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagements, die im Zuge von Managementsystemen systematisch zur Problemlösung und der System-, Prozess- und Produktverbesserung je nach Erfordernis auf den verschiedenen hierarchischen Strukturen eingesetzt werden, verstanden.³⁵

2.3 Einführung

2.3.1 Qualitätsmanagement und Evolution

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass es immer schon im Interesse einer nachhaltigen Unternehmensführung war Qualität zu produzieren und die Entwicklung der Qualität einher mit der Entwicklung des Menschen geht. Hätten unsere Vorfahren es nicht verstanden, qualitativ für die jeweilige Zeit, Werkzeuge und logistische Lösungen dem jeweiligen Qualitätsanspruch genügend zu entwickeln, wäre die gesamte Entstehung der heutigen Kulturen nicht möglich gewesen. Betrachtet man dies weitläufig, so besteht die gesamte Evolution aus einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Qualitätsmanagementprozess und -system. Dazu zählt auch die Weiterentwicklung und Anpassungsfähigkeit von Kulturen (Kulturdarwinismus) und der damit verbundenen Wirtschaft (Wirtschaftsdarwinismus), als auch der von Organisationen (Organisationsdarwinismus) an die jeweiligen seitens des Umsystems und der Umwelt vorgegebenen Rahmenbedingungen.

³⁵ Vgl. Kaminske (2008), S. 222.

Wird allerdings vom allgemeinen Qualitätsmanagementbegriff ausgegangen, so hat sich das Qualitätsmanagement im heutigen Sinne und im Zuge der fortlaufenden weltweiten Globalisierung zu einer eigenen weltweit anerkannten Anforderung und Wissenschaft entwickelt und etabliert. Diese Managementsysteme werden jedoch in vielen Organisationen, Interpretationen und Lehrbüchern als sehr statisch und bürokratisch beschrieben. Um den zukünftigen Erwartungen (evolutionäre Entwicklung) zu entsprechen, wird es notwendig sein diese vorhandenen statischen in dynamische anpassungsfähige Organisationssysteme (Wirtschafts- und Organisationsdarwinismus) umzuwandeln.

2.3.1.1 Statische QM Systeme

Als statisches QM System wird eine Organisation bezeichnet, deren QM System die Anforderungen der ISO 9001 erfüllt, aber kein wesentlicher Nutzen für das Unternehmen aufgrund des QM Systems vorhanden ist. Es erfolgt keine eigenständige Weiterentwicklung des Organisationssystems. Die Zertifizierung wird eher als notwendiges „Übel“ angesehen und nur aufgrund der Kundenforderung aufrechterhalten. Die Systeme sind sehr starr und eine Abweichung oder Veränderung von vorhandenen Strukturen und Regeln ist nur sehr schwer möglich.

Diese Systeme

- sind unflexibel,
- sind bürokratisch,
- haben nur eine statische Erfüllung der Normforderung,
- sind papierlastig,
- haben viele Regelungen,
- besitzen nur punktuelle KVP,
- haben langsame Reaktionszeiten,
- sind schwerfällig und träge.

2.3.1.2 Dynamische QM Systeme

Als dynamisches QM System wird eine Organisation bezeichnet, die fähig ist, die festgelegten Anforderungen des betriebsinternen QM Systems und seitens des Umsystems und der Umwelt vorgegebenen Prozessparameter einzuhalten, und

diese aufgrund von innerbetrieblichen und externen Informationen laufend den veränderten Umweltbedingungen anzupassen und zu verbessern (organisatorische Dynamik). Unter Umweltbedingungen werden sämtliche Einflüsse die Auswirkung auf die Organisation haben könnten verstanden – Umsystem und Umwelt.

Diese Systeme

- besitzen eine hohe Flexibilität,
- sind veränderungsfreudig,
- besitzen eine Eigendynamik,
- sind anpassungsfähig,
- sind prozessorientiert,
- besitzen einen KVP über die gesamte Organisation,
- können vorausschauend agieren,
- sind schnell.

2.3.1.3 Systemtheoretisches QM System

Darunter wird eine gesamtheitliche Betrachtung einer Organisation (zusätzlich äußerer Einflüsse – Umwelt und Umsystem) und deren sich in ständiger Wechselwirkung stehender Prozesse und deren Darstellung in einer systemtheoretischen Modelldarstellung verstanden.

2.3.2 ISO 9001 – Erwartungen - Grundthese

Standen am Anfang des letzten Jahrhunderts Prüfen, Kontrollieren und Messen durch eigene Mitarbeiter – Qualitätsprüfer – in Produktionsbetrieben im Vordergrund, entwickelte sich die ISO 9001 im vierten Quartal des letzten Jahrhunderts, ausgehend von vorab militärischen und firmenspezifischen Anforderungen um die produktbezogenen Kundenforderungen sicherzustellen, in eine andere Richtung.

In diesem Zusammenhang kann folgende Grundthese definiert werden:

Gut organisierte kundenorientierte Betriebe erbringen auch qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen entsprechend den jeweiligen Kundenforderungen.

Dadurch ergeben sich völlig andere seitens der Kunden gestellte Erwartungen und Anforderungen an die zu zertifizierenden Organisationen als auch deren Zertifizierungsgesellschaften.

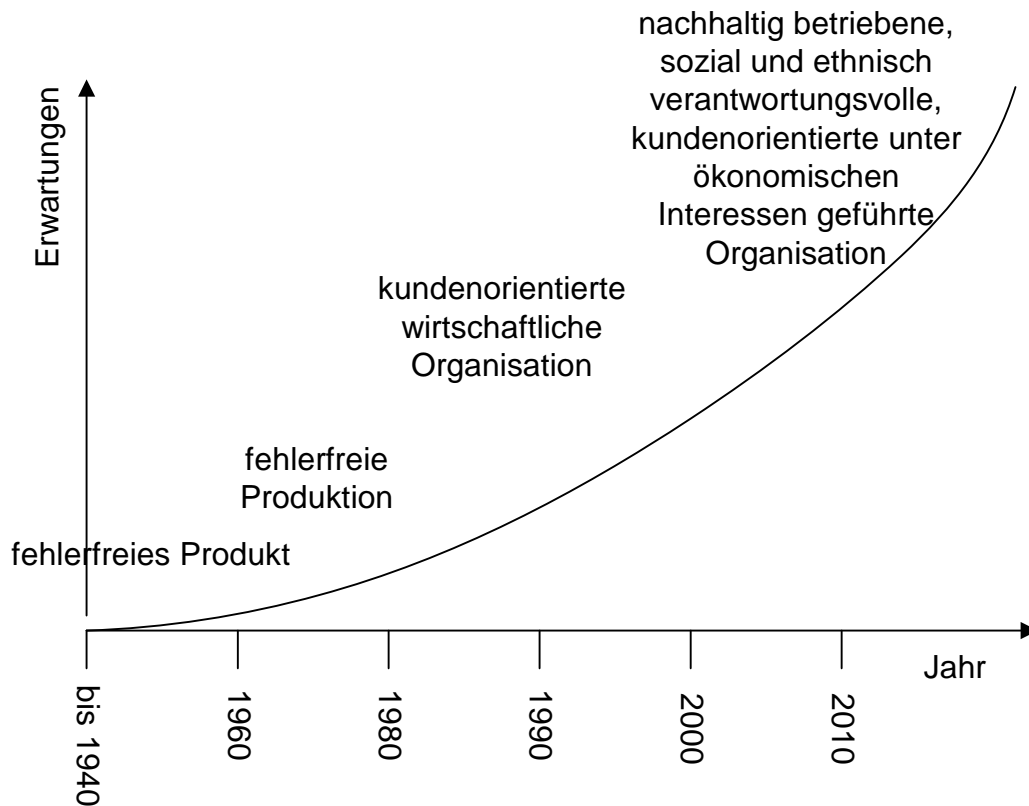


Abbildung 2: Kundenforderungen an QM Systeme.

In der gleichen Zeitschiene haben sich durch die weite Verbreitung auch die Interessensgruppen – Kunden im weiteren Sinn, die Anforderungen und Erwartungen an zertifizierte Organisationen stellen – wesentlich verändert.

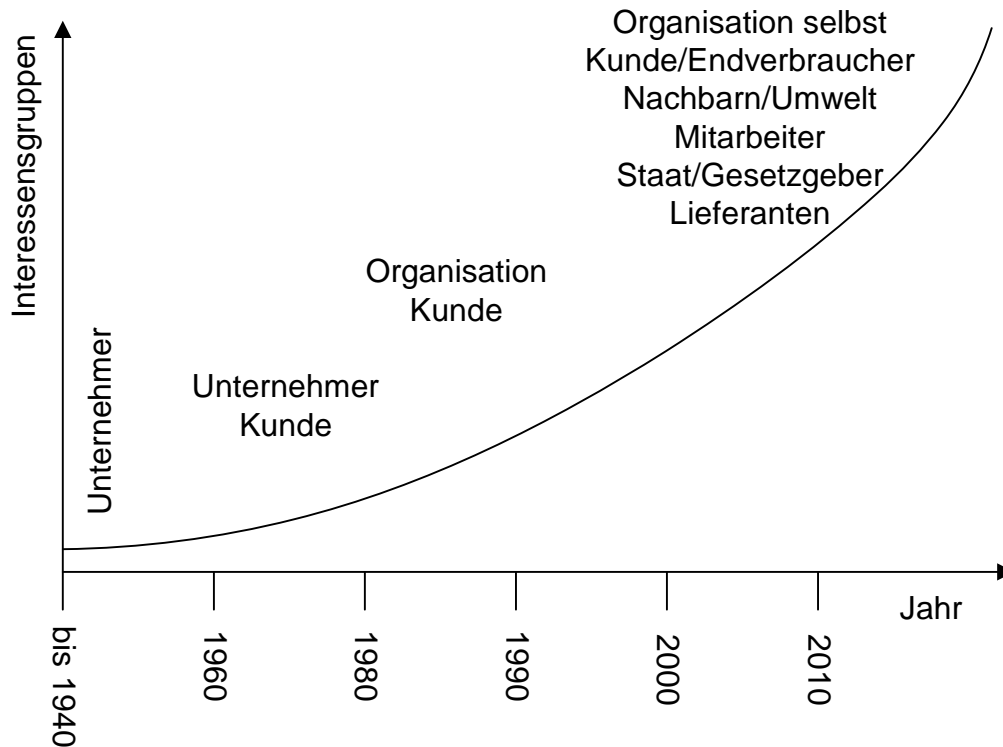


Abbildung 3: Interessensgruppen.

Bestand am Anfang lediglich das Interesse funktionsfähige Produkte an den nächsten unmittelbaren Kunden auszuliefern, hat sich das Qualitätsverständnis, insbesondere auch aufgrund der zunehmenden Sensibilisierung in Richtung Ökonomie, Gesundheit, Sicherheit und Ökologie wesentlich verändert, sodass sich die Interessensgruppen von externen und internen Parteien vermehrt haben. Diesem Anspruch wird die ISO 9001 auch unter Kap. 01 gerecht.³⁶ Dadurch ist eine verstärkte betriebswirtschaftliche und organisatorische Systeminterpretation gefordert, und Unternehmen können verstärkt aus organisatorischer Sicht prozess- und systemorientiert auditiert werden und von dieser Entwicklung profitieren.

Da diese Betrachtungsweise einen ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz benötigt und die klassischen Qualitätsmanagementmodelle diesbezüglich an ihre Grenzen stoßen und nicht in der Lage sind diese Anforderungen zu erfüllen, werden auch in den Unternehmen andere Modelle auf Basis der Anforderungen der ISO 9001 erforderlich und auch bereits angewendet.

³⁶ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 01.

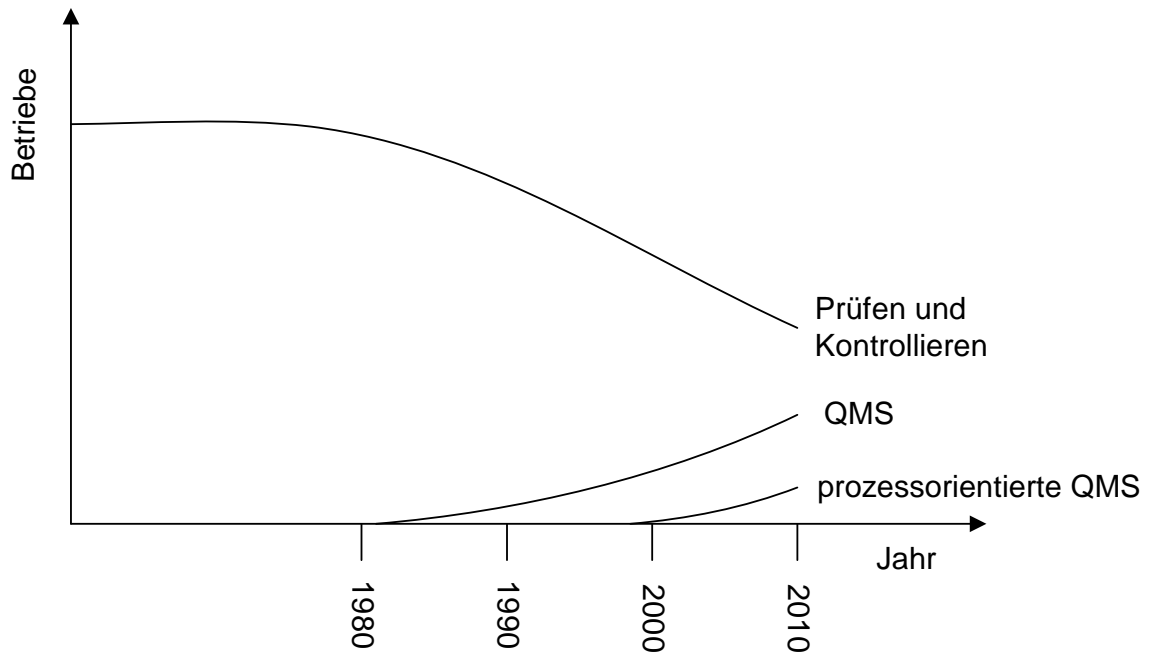


Abbildung 4: Vom Prüfen zum QMS.

Die Entwicklung seit 1970 zeigt, dass sich das Qualitätswesen im Zuge der Implementierung von einem Mess- und Prüfsystem in den Unternehmen zu einem kundenorientierten Managementsystem entwickelt hat. Dies wurde bereits in der Erstausgabe der ISO 9001 berücksichtigt. Aber erst in der jüngsten Vergangenheit werden die Gesamtprozesse in den Unternehmen als System ganzheitlich betrachtet.³⁷

ISO 9001: Erstausgabe 1987, 1. Revision 1994 (3 Varianten: ISO 9001, 9002, 9003), 2. Revision 2000 (ISO 9001:2000, prozessorientierter Ansatz), 3. Revision 2008 (ISO 9001 – Verpflichtung zur Einhaltung gesetzlicher Anforderungen).³⁸

Insbesondere werden diese prozessorientierten Ansätze und Modelle seitens der vorletzten Revision (ISO 9001:2000) besonders gefördert.³⁹ Wie bei der Durchführung von Audits festzustellen ist, haben in der Praxis viele Unternehmen und auch Auditoren diesen prozessorientierten Ansatz noch nicht verstanden, sodass die Umsetzung dieser Forderung oftmals äußerst „Praxisfremd“ erfolgt. In den meisten

³⁷ Vgl. Zollondz (2006), S. 28.

³⁸ Vgl. Masing (2007), S. 30.

³⁹ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 02.

Fällen wurden lediglich die 20 Elemente der früheren Normenausgabe auf 7 Kapitel reduziert. Eine Umstellung in ein prozessorientiertes ganzheitliches System wurde in den seltensten Fällen vollzogen. Umgekehrt war es aber auch möglich bereits mit den 20 Elementen (ISO 9001:1987 und ISO 9001:1994) prozessorientierte Systeme zu schaffen, da die ISO 9001 nie eine Vorgabe bezüglich der Sichtweise, der Gestaltung der Dokumentation oder Organisationsstruktur gab.

Die allgemein bekannten bürokratischen Vorgaben sind aus einem allgemeinen veraltetem Qualitätsverständnis und der damit verbundenen Ausbildung entstanden. Zu ihrer Entstehungszeit entsprachen diese Ansätze durchaus dem Stand der Technik. Es gab keine Computer und ausgereifte Technik. Die Prozesssteuerung erfolgte in vielen Fällen per Hand auf Planungstafeln und Prozessorganisation war noch kein Thema. Ebenso war die moderne prozessorientierte Betriebswirtschaftslehre noch nicht in dem derzeitigen Ausmaß verbreitet und musste sich erst etablieren. Zu diesem Zeitpunkt spielte dies aber keine wesentliche Rolle, da ein großer wirtschaftlicher Nachholbedarf und tendenziell ein Verkäufermarkt gegeben war. Da sich der Markt allerdings von einem Verkäufer in einen Käufermarkt entwickelt hat, die Betriebe auf Grund der verstärkten Konkurrenz und dem damit verbundenen Preisdruck gezwungen wurden ihre Organisationen zu hinterfragen und zu verändern und den neuen Gegebenheiten anzupassen, wurden die „normierten“ Qualitätsanforderungen sehr schnell überholt, da diese ohnehin Voraussetzung sind, um am Markt langfristig und nachhaltig bestehen zu können. Dabei kommt es zu der Situation, dass seitens vieler Unternehmen veraltete ISO Systeme aufrechterhalten werden, da aufgrund dieser eine Zertifizierung bereits bestanden wurde. Tatsächlich hat das Unternehmen die „ISO“ im Zuge der Anwendung und Umsetzung von modernen Managementmethoden bereits überholt, und wird in vielen Bereichen durch die Zertifizierung eher eingeschränkt als gefördert. Die Zertifizierungsorganisationen die eigentlich Vorreiterrolle in der praxisorientierten Umsetzung und zur Weiterentwicklung der Unternehmen beitragen sollten, „hinken“ oftmals hinterher. Leider werden diese veralteten Interpretationen nach wie vor durch die teilweise monopolistische Marktführerschaft einzelner etablierter Ausbildungs- und Zertifizierungseinrichtungen für Qualitätsmanagement und Auditoren und aufgrund der profitorientierten ökonomischen Ausrichtung dieser, mit Unterstützung der Akkreditierungsbehörden, weiterhin gelehrt, gefördert und auch in diesem Sinne zertifiziert. Dies hat auch negative Auswirkungen auf die

Qualität sowie den Wert der Zertifizierung und mündet in „billige“ Massenzertifizierungen. Unterstützt wird dies durch technikorientierte Interpretationshilfen und Leitfäden, die von technischen Komitees und Expertengruppen – hierbei handelt es sich in den meisten Fällen um Techniker ohne einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung – erstellt und herausgegeben werden.

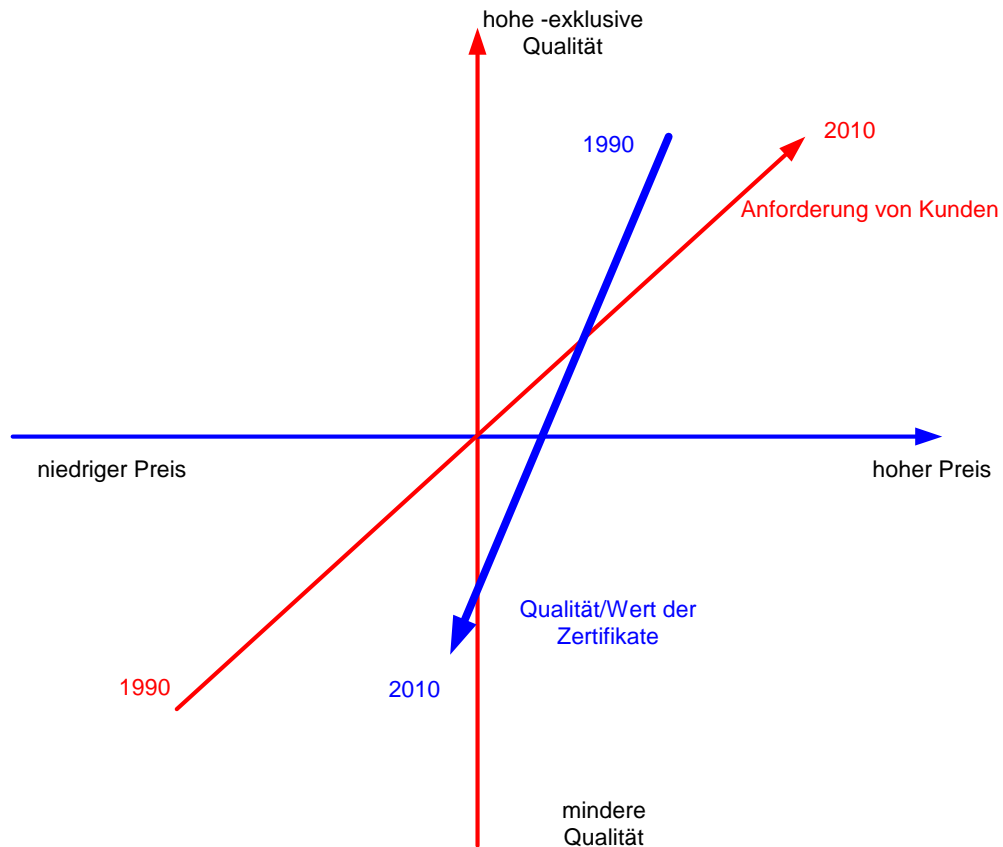


Abbildung 5: Qualitäts- Preis Verhältnis.⁴⁰

Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der Qualitätszertifizierungen. Die Exklusivität in den Anfangsjahren entwickelt sich zu einer Massenproduktion. Aufgrund dessen kommt es zu einem gegenseitigem Preisdruck („Freier Wettbewerb“) und damit ein geringerer erzielbarer Preis. Dies führt wiederum zu einer minderen Qualifikation der Auditoren und zu einer immer stärkeren „Verwässerung“ der Zertifizierungen. Diese Entwicklung wird ebenfalls von Unternehmen wahrgenommen, sodass von „mündigen“ Unternehmen die Zertifizierung bereits sehr stark in Frage gestellt wird.

⁴⁰ Vgl. Vollert (2006), S. 187.

Als Hauptursache können hierzu angeführt werden:

- mangelnde/unzureichende Ausbildung für Qualitätsmanager und Auditoren.
- Experten zur Erstellung von Richtlinien und Leitfäden kommen aus dem technischen und nicht aus den betriebswirtschaftlichen Bereichen der Unternehmen.
- zu geringe betriebswirtschaftliche Qualifikationsanforderungen an Auditoren von Zertifizierungsgesellschaften.
- veraltete Ausbildungsschwerpunkte in der Auditorenausbildung.
- technische Interpretation von betriebswirtschaftlichen und betriebsorganisatorischen Anforderungen.
- allgemeines veraltetes Qualitätsverständnis (Messen / Prüfen).
- unqualifizierte rein technisch orientierte Auditoren.
- unzureichendes Wissen des Managements und der Auditoren über Managementsysteme.
- unzureichende betriebsorganisatorische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse von Auditoren (kennen im Regelfall nur das eigene System).
- Vernachlässigung der Weiterbildung im Bereich Management
- Konkurrenzdruck durch freien Wettbewerb.
- profitgeprägtes und aktionärsbestimmendes Wirtschaften in Zertifizierungsgesellschaften.
- nachlässige Kontrolle der Akkreditierungsbehörden: zu wenig qualitative Kontrolle durch fachkundige Behörden (diese zuständigen Kontrollorgane haben im Regelfall ebenfalls keine fundierte Ausbildung in Organisationsmanagement, sodass sich diese Überprüfung vorwiegend auf die Einhaltung bürokratischer quantitativer Administrationsvorgaben vergangenheitsorientierter Regelwerke beziehen, und nicht die Fähigkeit der Organisation qualitative Audits durchzuführen bewertet wird.
- keine auf Nachhaltigkeit betriebene Wirtschaftspolitik der Zertifizierungsorganisationen.
- zu wenig Kenntnis der Norm.
- Systeme werden lediglich von anderen Unternehmen kopiert und nicht auf das Unternehmen abgestimmt, entwickelt und angepasst.

Das dies nicht unbedingt zu einer langfristigen Akzeptanz der ISO 9001 und Zertifizierung anderer Regelwerke in den Unternehmen führt, kann leicht nachvollzogen werden.

2.3.3 Akzeptanz der ISO 9001

Wenn sich Unternehmen tatsächlich so träge und langsam weiterentwickeln würden wie die Umsetzung der ISO 9001 und damit die Anforderungen und Qualifikation der Auditoren seitens der Zertifizierungsgesellschaften und Akkreditierungsbehörden, würde es viele Unternehmen nicht mehr geben.

Aufgrund der obigen Problematik haben Managementsysteme, die auf Basis der ISO 9001 aufgebaut sind, in vielen Unternehmen ein Akzeptanzproblem. Dies ist darauf zurückzuführen, dass oft noch sehr veraltete QM Strukturen als Parallelsystem zur eigentlichen Organisation aus Zeiten der Ersteinführung und Entwicklungsphase von QM - Systemen vorhanden sind und künstlich am Leben erhalten werden. Insbesondere wurden immer wieder QM Systeme von anderen Unternehmen „kopiert“ und nicht angemessen an die Unternehmen angepasst, sodass diese am eigentlichen Zweck, eine sich laufend an die Kundenforderungen dynamisch anpassende Organisation zu entwickeln, vorbei gehen und lediglich zur Zertifizierung und Aufrechterhaltung des Zertifikates verwendet werden können. In den meisten Fällen, handelt es sich in diesem Fall um äußerst starre dokumentationsorientierte Managementsysteme, die sich durch hohen Dokumentationsaufwand und sehr viel Bürokratie auszeichnen. Die Hauptursache liegt darin, dass in der Vergangenheit produktionslastige Systeme von Großbetrieben (z.B. der Automobilindustrie) auf KMU's der Zulieferindustrie, andere Produktionsbetriebe und in weiterer Folge auch auf Dienstleister „übergestülpt“ wurden. Da diese zum damaligen Zeitpunkt mit erheblichem Aufwand eingeführt wurden, seitens der Zertifizierungsgesellschaften – unqualifizierter Auditoren und Konkurrenzdruck – diese „Managementsysteme“ noch immer akzeptiert werden, und die Unternehmen nur sehr langsam bereit sind neue Ansätze anzuwenden, werden eher bürokratische Systeme am Leben erhalten, als dieses Lebenswerk mancher Qualitätsmanager und Unternehmen zu ändern und einem Reorganisationsprozess zu unterwerfen. Es würde dadurch das Weltbild mancher Qualitätsverantwortlichen und Auditoren zerstört werden.

Eine weitere Ursache für die produktionslastige Auslegung der Norm ist auch in der geschichtlichen Entwicklung der Verantwortlichkeit für die praktische Umsetzung der Norm in den Unternehmen zu finden. Die wesentliche Neuerung gegenüber vorangegangenen Qualitätsnormen war mit der Erstausgabe der ISO 9001 (1987), dass betriebswirtschaftliche und organisatorische Anforderungen in einer Norm definiert wurden. Da sich zu dieser Zeit weder Geschäftsführer, Betriebstechniker noch Ökonomen mit Normen beschäftigten, wurde die Aufgabe diese Norm zu interpretieren der Qualitätsabteilung überlassen – es handelte sich schließlich um eine Norm.

Zu dieser Zeit war die Qualitätssicherung noch für die Qualität als klassische Prüf- und Messstelle für die Produktion verantwortlich, die mit betriebswirtschaftlichen Anforderungen nur sehr wenig bis nie zu tun und auch keine Ausbildung in diese Richtung hatten. Die Mitarbeiter in diesen Abteilungen waren im Regelfall langjährige Mitarbeiter mit großer Produkt- und Produktionserfahrung, die aus dem Produktionsbereich in den Qualitätsbereich wechselten. Aus dieser Vorgehensweise heraus, entwickelten sich die ersten Qualitätsmanager die vorwiegend „Techniker“ und „Qualitätsprüfer“ waren und mit einer prozessorientierten wirtschaftlichen Interpretation vollkommen überfordert waren. Ausgehend von dieser Ausgangslage wurde und wird auf Basis einer technischen Interpretation einer betriebswirtschaftlichen Norm in vielen Betrieben die vorhandene langjährig aufgebaute Organisationsstruktur technisch neu erfunden. Eine Zertifizierung dieser Systeme war und ist auch kein Problem, da die Auditoren und Vortragenden der Schulungsinstitute wiederum aus dem Personenkreis der Qualitätsprüfer kamen und diese Systeme als richtig ansehen als auch akzeptieren mussten und müssen, da kein anderes betriebswirtschaftliches Wissen in diesem Bereich bei den Unternehmen vorhanden war und ist.

Diese Vorgehensweise hat sich leider noch nicht geändert. In vielen Zertifizierungsgesellschaften ist es noch immer Praxis, dass ein ausgebildeter seitens von Zertifizierungsgesellschaften eingesetzter Auditor, auf Basis einer technischen Ausbildung lt. vorgegebenen Scope und 6 Wochen Management- und Auditorenausbildung einen ausgebildeten Ökonomen (Geschäftsführer mit möglichem Studium und langjähriger Praxis) bezüglich Kennzahlen, Management und Betriebsorganisation auf Basis einer technisch interpretierten Norm auditiert. Dass aufgrund dieser Vorgehensweise ebenfalls keine Akzeptanz seitens der Unterneh-

men gegeben ist, und der Sinn dieser Zertifizierung von mündigen Unternehmen angezweifelt wird, darf niemanden verwundern.

Unterstützt wird dies zusätzlich durch den wirtschaftlichen Konkurrenzdruck unter den Zertifizierungsgesellschaften und der unzureichenden ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Ausbildung der Auditoren als auch der Mitarbeiter von vielen Unternehmen. Ferner wird diese Vorgehensweise auch aufgrund der oft äußerst bürokratischen und dokumentenlastigen aufgebauten Systeme, die eher zur Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes als zur Unterstützung der Mitarbeiter dienen, gefördert. Aufgrund dieser teilweise praxisfremden Auslegung hemmen in vielen Unternehmen die beschriebenen Systeme die Organisation und werden nur künstlich am Leben erhalten um den Stempel „ISO zertifiziert“ zu erhalten. Hierbei bedarf es eines neuen Ansatzes im gesamten Zertifizierungswesen und der verbesserten organisatorischen und wirtschaftlichen Ausbildung der Auditoren um nachhaltige Änderungen diesbezüglich zu erwirken.

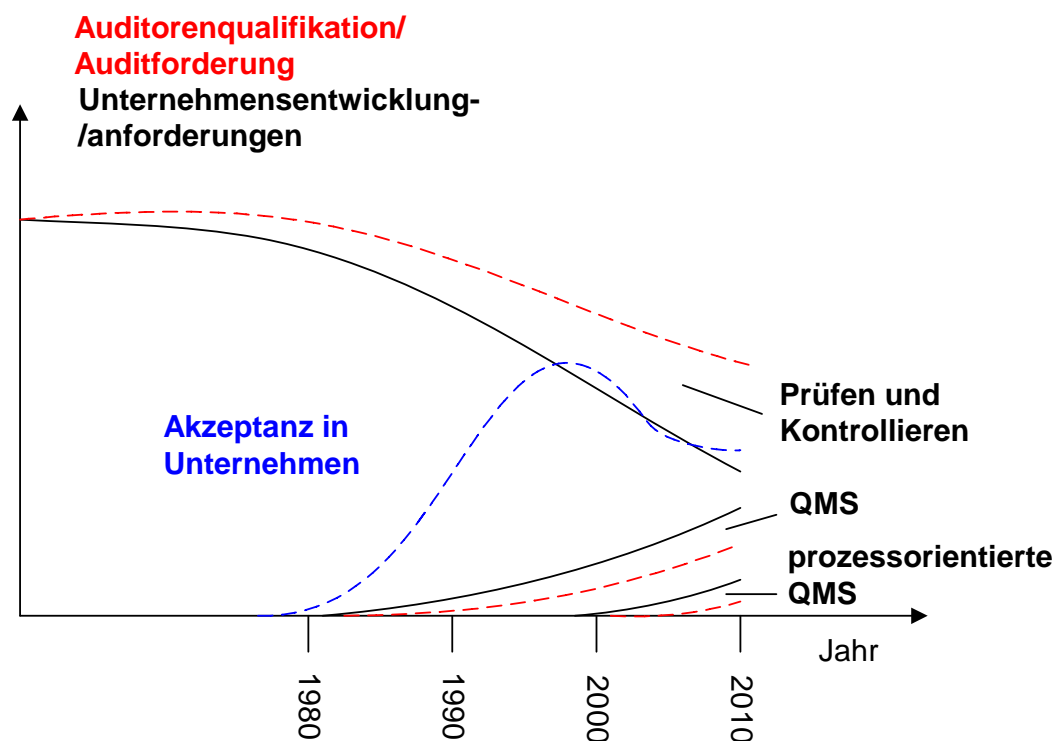


Abbildung 6: Entwicklung – Akzeptanz – Anforderung.

2.3.4 Die Ausbildung zum Qualitätsmanager/QM Leiter

Wie bereits vorab angeführt, kann als ein Hauptproblem der oft praxisfremden Umsetzung in den Unternehmen die geforderte Grundausbildung der Qualitätsmanager gesehen werden. Es gibt hierfür keine einheitliche anerkannte Regelung wie über das Internet anhand der Angebote verschiedenster akkreditierter Schulungsorganisationen ersichtlich ist. Dies bedeutet, dass jeder mit oder ohne betriebswirtschaftlicher Ausbildung (Facharbeiter, Sachbearbeiter, Techniker,...) eine Kurzausbildung in Richtung Qualitätsmanagement erhalten und als Qualitätsmanager im Betrieb tätig werden kann. In weiterer Folge ist es Aufgabe dieser „Spezialisten“ die Gesamtorganisation zu verbessern und das Management bezüglich Betriebsorganisation zu unterstützen. Vergleicht man diese Ausbildung mit den Anforderungen, die an das Qualitätsmanagement gestellt werden, wären alle betriebswirtschaftlichen Studiengänge und Richtungen die sich mit Betriebsorganisation und Management beschäftigen nicht zielführend und könnten durch eine Qualitätsmanagement Ausbildung ersetzt werden.

Klassische Wege zum Qualitätsmanager

- Facharbeiter, Vorarbeiter, Arbeitsvorbereitung, Qualitätsprüfung, Reklamationsbearbeitung, Qualitätsmanager.
- Techn. HTL Abschluss, Qualitätsprüfung, Reklamationsbearbeitung, Qualitätsmanagement
- Techn. FH oder UNI Abschluss, Qualitätsmanagement
- Wirtschaftswissenschaftliche Studien, Qualitätsmanagement

Die Ausbildung zum Qualitätsmanager dauert für alle, egal mit welcher Vorbildung 3-5 Wochen oder auch weniger (z.B. 2 Tages Kurs), und die Aufrechterhaltung der Qualifikation kann mit einem 1-3 Tageskurs in 3 Jahren („Refreshing“) sichergestellt werden. Dass diese Ausbildung hohen Zulauf seitens unterschiedlichster Interessenten verschiedenster Qualifikation hat, liegt daran, dass mit relativ wenig Aufwand eine „hochwertige“ Zusatzqualifikation zum Qualitätsmanager erreicht werden kann, und es für viele einen gesellschaftlichen Aufstieg (Karriereschritt) im Betrieb und damit auch eine monetäre Verbesserung bedeutet.

2.3.5 Die Ausbildung zum Auditor

Ebenso wie in der Qualitätsmanagementausbildung verhält es sich auch bei den Auditoren. Die Zulassung ist sehr einfach mit dem Aufbau eines zertifizierungsfähigen QM Systems und der damit verbundenen „Praxis“, die im Regelfall durch ein dem Unternehmen „übergestülptes“ QM System mit Unterstützung eines Beraters erbracht wird, gegeben. Ergänzt wird diese durch einen mehrtägigen Auditorenlehrgang mit einfachen bekannten Prüfungen und einigen Audittagen, sodass die Zulassungsvoraussetzung erfüllt ist.

Diese Ausbildung geht ebenfalls vollkommen an den Anforderungen und dem Ziel der Norm vorbei und basiert lediglich auf einem monetären Hintergrund sowohl für das Schulungs- als auch Zertifizierungsinstitut – der Nachweis zur Zulassung beinhaltet auch die erfolgreiche Zertifizierung eines Unternehmens.

Weiters erfolgt im Regelfall die Ausbildung zum Qualitätsmanager und Auditor durch ein der Zertifizierungsstelle nahe stehendes Schulungsunternehmen. Hier werden wiederum Vortragende/Auditoren, die aus derselben Ausbildungsschiene kommen, eingesetzt. Ebenso sind diese auch oftmals als Auditoren bei einer nahestehenden Zertifizierungsgesellschaft tätig und auditieren wiederum diese gelehrt „altbewährten“ bekannten Systeme. Grundsätzlich wäre nichts dagegen einzuwenden, wenn auch eine angemessene betriebswirtschaftliche Ausbildung und Praxis in leitender Stellung (oberstes Management) als Voraussetzung gilt.

Als Folge dieses Ausbildungskreises dreht sich die Zertifizierung im Kreis, und führt wiederum zu einer Verschlechterung der Akzeptanz in den Unternehmen.

Klassischer Weg zum Auditor

- Ausbildung Qualitätsmanager (teilweise auch ohne), 1 wöchiger Lehrgang.
- Zulassung als Auditor für Zertifizierungsgesellschaften: Auditorenausbildung, teilweise Praxisnachweis, Auditerfahrung, Traineeaudits.

Wie die obige Beschreibung aufzeigt, gibt es ebenfalls keine eindeutigen Richtlinien für eine umfangreiche Ausbildung von Auditoren.

Abbildung 7 zeigt aus welchen Bereichen im Regelfall die Qualitätsmanager und Auditoren aufgrund ihrer Grundausbildung aus den Unternehmen kommen.

Da diese aus den verschiedensten Bereichen in Unternehmen kommen, ist eine äußerst unterschiedliche Ausgangsbasis des organisatorischen Wissens gegeben. Im Regelfall ist sehr fachspezifisches Know How und sehr wenig abteilungsübergreifendes organisatorisches Wissen vorhanden. Dies ist oftmals eine allgemeine Problematik in vielen Betrieben, und hindert diese sehr stark in der eigenen Weiterentwicklung.

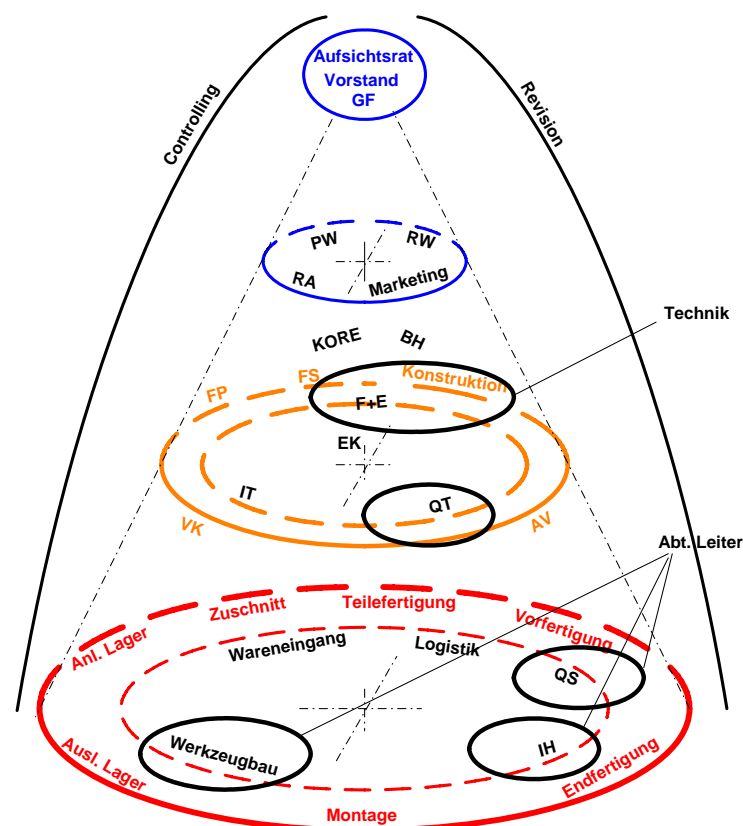


Abbildung 7: Ausbildungen - Aufgaben im Unternehmen.

2.3.6 Die Beraterszene

Als Berater kann jeder mit oder ohne QM oder Auditoren Ausbildung fungieren. Aufgrund dieser vorangegangenen Ausbildungsvoraussetzungen und dem einfachen Zugang zum QM Bereich, ist es sehr leicht als QM - Berater (mit oder ohne QM oder Auditoren Ausbildung) tätig zu werden. Dies wurde und wird von vielen genutzt, um sich als „Unternehmensberater“ ohne die notwendigen Voraussetzun-

gen selbständig zu machen. In diesem Zusammenhang werden oftmals „freie“ Gewerbescheine seitens der zukünftigen „Unternehmensberater“ beantragt und vorgeschoben, sodass das in Österreich gebundene Gewerbe des „Unternehmensberaters“ oder „Technischen Büros“, das die gewerberechtliche Voraussetzung für den Beratungsbereich Qualitätsmanagement wäre, umgangen werden kann. Diese Vorgehensweise wird seitens AMS und WK geduldet, da jeder Selbständige die Statistik sowohl der Arbeitslosen als auch Unternehmen verbessert. Weitere Kontrollen werden seitens der Gewerbebehörde nur in den seltensten Fällen durchgeführt. Im restlichen Europa und auch vielen anderen Industriestaaten ist es möglich das Gewerbe des Unternehmensberaters ohne Prüfungs- und Ausbildungsnachweise auszuüben⁴¹.

Diese Berater – mit oder ohne Ausbildung – unterliegen im Regelfall ebenfalls dem unter den vorangegangenen Kapiteln angeführten Ausbildungsschema, so dass diese auch in dem bereits beschriebenen Zertifizierungskreislauf verankert sind. Im Regelfall kopieren diese Systeme aus anderen Unternehmen bzw. vorangegangenen bestandenen Zertifizierungen, da diese ja bereits erfolgreich zertifiziert wurden. Die Erfahrung zeigt, dass manche Berater es nicht der Mühe wert finden oder auch nicht in der Lage sind, diverse Fehler, Schwachstellen und sogar Druckfehler von einem zum anderen Kunden zu verbessern. Die Organisationen selbst sind beim Aufbau eines Managementsystems sehr stark auf die Qualifikation des Beraters angewiesen und wollen sich auf „bewährte übergestülpte Zertifizierungsmodelle mit Erfolgsgarantie“ verlassen, sodass neue kreative und innovative Ideen gehemmt werden, da bei vielen Beratern diesbezüglich keine Erfahrungswerte und kein „Mut“ zur Veränderung vorhanden ist. Hauptkritikpunkt ist, dass oftmals nicht auf die Unternehmensbedürfnisse Rücksicht genommen und zuwenig zwischen den unterschiedlichen Firmengrößen und Tätigkeiten differenziert wird. Die Systeme werden lediglich mit anderen Namen versehen, unabhängig ob diverse Unterlagen oder Nachweise tatsächlich benötigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass sowohl bei Unternehmen mit 300 oder mehr Mitarbeiter die selbe Anzahl an Prozesse als bei Unternehmen mit 10 oder weniger „benötigt“ werden.

⁴¹ Vgl. Theobald (2004), S. 3.

2.3.7 Der praktizierende Auditor

Als Auditor ist es nur langsam und mit sehr viel Einfühlungsvermögen möglich diesem Trend und dieser Vorgehensweise entgegen zu wirken, da seitens der Berater sofort ein Hinweis auf diese Problematik als Angriff gegen die Beratungsdienstleistung gesehen wird und dieser „sein“ System in jedem Fall schützen will und für gut empfindet. Insbesondere wird dann oftmals versucht auf den Auditor Druck auszuüben. Dieser unterliegt dann der Gefahr aufgrund der Beanstandung diverser Umsetzungen der Norm das Audit zu verlieren. Der Auditor muss den Anforderungen des Kunden, der Zertifizierungsgesellschaft eine optimale Kundenzufriedenheit/-betreuung aufrechtzuerhalten als auch den Anforderungen der Norm gerecht werden. Zusätzlich ist der Auditor, da es sich in vielen Fällen bei den eingesetzten Auditoren um „Freelancer“ handelt, auch dem freien Wettbewerb ausgesetzt, sodass diese nicht nur mit Auditoren anderer Zertifizierungsgesellschaften sondern auch mit Auditoren aus den Reihen der eigenen Zertifizierungsgesellschaft konkurrieren.

Auch kommt immer wieder vor, dass bei einem Wechsel der Zertifizierungsgesellschaft als auch des Auditors in einem zu zertifizierenden Betrieb kein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem vorhanden ist, aber dieses Unternehmen schon seit Jahren zertifiziert ist. Damit kommt der neue Auditor in Bedrängnis, da bisher alles für in Ordnung befunden wurde. Nachfolgend eine Auswahl von Argumenten mit denen der Auditor seitens der Berater und des Unternehmens konfrontiert wird. Insbesondere auch dann wenn das System nur auf Kundenforderung eingeführt wurde und lediglich zur Zertifikatserreichung dient, aber ansonsten keine Bedeutung für das Unternehmen hat.

- *„Aber bei der XY Zertifizierungsgesellschaft ist das kein Problem.“*
- *„Der vorherige Auditor hat das nie beanstandet.“*
- *„Wir möchten diesen Auditor nicht mehr, der ist so streng.“*
- *„Bei der Firma XY wurde das auch nicht verlangt.“*
- *„Bei der Firma XY haben sie das auch so toleriert.“*
- *„Diese Vorgehensweise haben wir in der Qualitätsmanagementausbildung gelernt.“*
- *„Wenn sie diesen Betrieb nicht durchlassen, müssen wir alle anderen Betriebe auch von ihrer Zertifizierungsgesellschaft abziehen.“*

Wie bereits vorab beschrieben, basiert die Ausbildung der von Zertifizierungsgesellschaften eingesetzten Auditoren ebenfalls auf dem in den vorangegangenen Kapiteln erörtertem Schema, wobei einige Zertifizierungsgesellschaften diese Problematik bereits erkannt haben und von der Quantität der Auditoren auf die Qualität von Auditoren setzen.

Dass unter diesen Umständen die Unabhängigkeit der Zertifizierungsgesellschaften und Auditoren nicht immer gegeben ist, ist einfach nachzuvollziehen, insbesondere da auch die wenigsten Auditoren eine umfassende Ausbildung in Betriebsorganisation besitzen. Dies unterstützt wiederum die Verwässerung der Zertifizierung und mindert den Stellenwert und die Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems in vielen Betrieben.

2.3.8 Die Zertifizierungsgesellschaft

Die seitens der Akkreditierungsbehörden vorgegebenen Regeln zur Zulassung von Auditoren und die Liste der „Qualifikationsanforderungen nach Scopes“ (siehe Abbildung 43 im Anhang) beruht auf der statistischen Nomenklatur der wirtschaftlichen Tätigkeiten (NACE Rev.I.1) 2002, die von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 006, vom 10.01.2002, veröffentlicht wurde.⁴² Bei den „Scopes“ handelt es sich um Anforderungen an die Auditoren durch die Akkreditierungsbehörde, aufgrund deren wird der Auditor lediglich nach seiner branchenbezogenen Praxis und nicht nach seiner organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Erfahrung und Ausbildung bewertet.⁴³ Betriebswirtschaftliche Ausbildungen und die „klassischen“ Ausbildungen des Wirtschaftsingenieurwesens, der Betriebstechnik als auch des Industrial Engineering die unter den Bereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen fallen, werden lediglich im Handel, Banken und Dienstleistungsbereich anerkannt. Dies ist insofern verwunderlich, da die ISO 9001, wie in vorangegangenen Kapiteln bereits beschrieben, auf organisatorischen und be-

⁴² L 08 (2005), Anhang 1.

⁴³ Vgl. L08 (2005), Anhang 2 und Erläuterungen Anhang 2.
Vgl. IAF-Anleitung zum Abschnitt 2.2.2. (G.2.2.9).
Vgl. ISO 19011 (2002).

triebswirtschaftlichen Anforderungen als auch Prozesskennzahlen basiert.

Auf Basis dieser Anforderung wird seitens „Techniker“ ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung erwartet, dass diese z.B. Unternehmensbewertungen, betriebs- und unternehmensorganisatorische Grundlagen als auch personelle und gesetzliche Anforderungen überprüfen. Vergleicht man die verschiedenen Studienrichtungen und die Anforderungen der Norm, so ist diese Bewertung als grundlegend falsch zu beurteilen und hat keinen Zusammenhang mit den Anforderungen aus der Praxis.

Ebenso ist es möglich mit einer 4-jährigen einschlägigen aufrechten beruflichen Tätigkeit (z.B. Facharbeiter-Qualitätsprüfer) und 5 einschlägigen Audits (z.B. 5 Tage Praxis als Auditor), zuzüglich einer Auditorenausbildung die jeweilige Qualifikation zu erreichen. Eine betriebsorganisatorische bzw. betriebstechnische Ausbildung ist nicht erforderlich. Dies bedeutet, dass ein Sachbearbeiter, QM oder Abteilungsleiter eines beliebigen Unternehmens (z.B. 10 Mitarbeiter) mit einem Auditorenkurs das oberste Management und die Organisation von Betrieben verschiedenster Größenordnung in derselben Branche und mit einigen Tagen Praxis, in verwandte Branchen auditieren kann, und fundamentale betriebswirtschaftliche und -organisatorische Maßnahmen hinterfragen soll. Leider wird dies sehr oft in der Praxis zur Abdeckung der Scopes und zur Einsparung von Kosten so gehandhabt.

Vielen Verantwortlichen von Akkreditierungsbehörden und technischen Komitees ist es in diesem Zusammenhang offensichtlich entgangen, dass es sich bei der ISO 9001 um eine Organisations- und nicht um eine Produktnorm handelt. Was aber wiederum nicht verwunderlich ist, da auch diese im Regelfall keine betriebswirtschaftlich und organisatorische Ausbildung, sondern lediglich eine Auditorenausbildung lt. bekanntem Schema und viel „Erfahrung im Qualitätsmanagement – Qualitätsprüfung“ besitzen. Anzumerken ist, dass viele dieser verantwortlichen Spezialisten wiederum als Auditoren bei monopolistischen Zertifizierungsgesellschaften eingesetzt werden, die an der Aufrechterhaltung dieser Vorgehensweise interessiert sind.

Zukünftig wird es notwendig sein, dass sich die Verantwortlichen verstärkt mit der Norm und den Normenforderungen aus betriebswirtschaftlicher Betrachtung auseinandersetzen und den Ausbildungs- und Auditorenzulassungsschwerpunkt in Richtung Organisationsmanagement und Betriebswirtschaft setzen. Kein wirt-

schaftlich agierendes Unternehmen setzt einen Geschäftsführer ohne betriebswirtschaftliches grundlegendes Wissen zum Aufbau und zur Leitung einer Organisation ein. Diese Qualifikationsanforderungen werden zwar in der ISO für Mitarbeiter von zu zertifizierenden Unternehmen selbst gefordert, werden aber für Auditoren selbst offensichtlich nicht in angemessener Weise angewendet.

Ebenso ist die Unabhängigkeit der Beratung vieler Zertifizierungsgesellschaften in Frage zu stellen. Oftmals betreiben Zertifizierungsgesellschaften auch Schulungs- und Beratungsorganisationen und bieten auch zusätzliche technische Dienstleistungen und Begutachtungen an. Auch komplette Zertifizierungsberatungsprojekte und Projektbetreuung werden angeboten, wobei die Beratung in diesem Fall als Training, Analyse, Kurz-Audit etc. bezeichnet wird. Angebote über diese Dienstleistungen finden sich auf nahezu allen Internetseiten von Zertifizierungsgesellschaften. Auch aus diesem Zusammenhang ist eine unabhängige und neutrale Bewertung kaum möglich, da sich niemand die Blöße gibt einem Unternehmen die Qualifikation abzusprechen, das vom eigenem oder einem nahe stehenden Unternehmen beraten wurde.

In vielen Zertifizierungsgesellschaften ist es auch üblich, dass sich bereits in Pension befindliche ehemalige Qualitätsmanager und „Hobbyauditoren“ zur Einsparung von Kosten und Abdeckung der Scopes eingesetzt werden. Dabei entsteht die zusätzliche Problematik, dass diese kaum Praxis im Auditieren (2-3 Audittage pro Jahr zur Aufrechterhaltung der Scopes) haben und nicht mehr am „Stand der Technik“ sind, oder auch wiederum mangelnde Kenntnis in Unternehmensführung und kein umfangreiches betriebsorganisatorisches und -wirtschaftliches Wissen vorhanden ist. Man stelle sich vor, ein Unternehmer mit 20 Jahre Berufserfahrung und Leiter eines Unternehmens mit 100 MA wird, von einem Auditor ohne Managementkenntnisse, der lediglich in der bekannten Weise und mit dem bekannten Wissen als Qualitätsmanagementleiter oder Qualitätsleiter fungiert, auditiert.

Diese Vorgehensweise gilt auch für den Einsatz von Beratern durch Beratungsunternehmen, sodass sich unter diesen Voraussetzungen oftmals ein sehr eigenwilliges Qualitäts- und auch Organisationsverständnis entwickelt.

Ein Vergleich der Anforderungen von Managementnormen mit den in der Praxis umgesetzten betriebswirtschaftlichen Anforderungen auf Basis der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre in einem ordentlich geführten Betrieb zeigt, dass organisatorisch gut geführte Betriebe einen Großteil der Norm bereits erfüllen

(siehe Abb. 8). Ebenso zeigt diese Abbildung, dass seitens der unterschiedlichen Standards größtenteils Überschneidungen gegeben sind (siehe auch Vergleichstabellen in den verschiedenen Normen) und aus allen Managementnormen zu großtenteils dieselben Anforderungen an die Organisation gestellt werden.⁴⁴

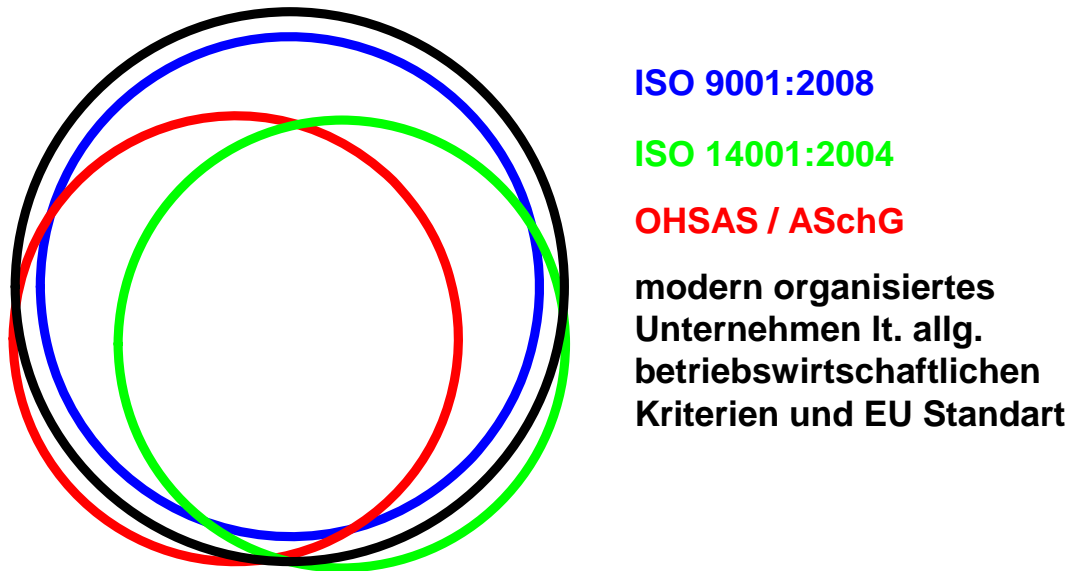


Abbildung 8: Qualifikationsanforderung an Auditoren auf Basis der Normenforderungen.

Aufgrund dessen wird im Zuge von Audits nur ein äußerst geringer Teil an fachspezifischen oder absolut technischem branchenspezifischen Fachwissen, sondern im wesentlichen System- und Prozesswissen und Wissen über die Anwendung moderner betriebswirtschaftlicher Werkzeuge und Methoden (Managementmethoden) benötigt. Dies gilt auch für andere Regelwerke (ISO 14001, OHSAS, IRIS, AQAP, EMAS, IFS,...) und kann auch aufgrund jahrelanger Auditpraxis bestätigt werden. Grundlage dafür ist, dass die organisatorischen Anforderungen in allen Regelwerken Grundvoraussetzung sind und lediglich in der Handhabung, Bearbeitung und der Durchführung des eigentlichen Dienstleistungs- oder Produktionsprozesses (Wertschöpfungsprozess) branchenbezogenes Fachwissen erforderlich ist. Da der Auditor allerdings die Organisation „überprüft“, sollten das Fachwissen des Auditors die Methoden und Werkzeuge des modernen Managements und der Betriebsorganisation sein (siehe auch Abbildung 9).

⁴⁴ ISO 9000 (2005), S. 11 Kap. 2.2. ISO 9001 (2008), S. 25 Tabelle A1.

Folgende Verbesserungen sollten getätigt werden:

- Eine betriebswirtschaftliche Ausbildung (Wirtschaftsingenieurwesen, Betriebstechnik, Betriebswirtschaftslehre) zuzüglich Managementenerfahrung sollte als Voraussetzung für die Zulassung als Auditor gelten.
- Eine Verringerung der Scopes. Die ISO 9001 und auch die allgemeine Betriebswirtschaft- und Organisationslehre ist Scope - unabhängig!
- Die Auditzeiten sollten von der betriebswirtschaftlichen Qualifikation der Auditoren abhängig gemacht werden.

Ein besonderes Augenmerk ist diesbezüglich auch den seitens der Akkreditierungsbehörden vorgegebenen Auditzeiten zu widmen. Es werden zwar eindeutige Richtlinien für die Auditzeiten gegeben, wobei aber die Gesamtzeit unter Berücksichtigung bestimmter Voraussetzungen höchstens um bis zu 30 % verkürzt werden kann und von der restlichen aufgetragenen Zeit wiederum mindestens 90% Vorort aufgewendet werden muss.

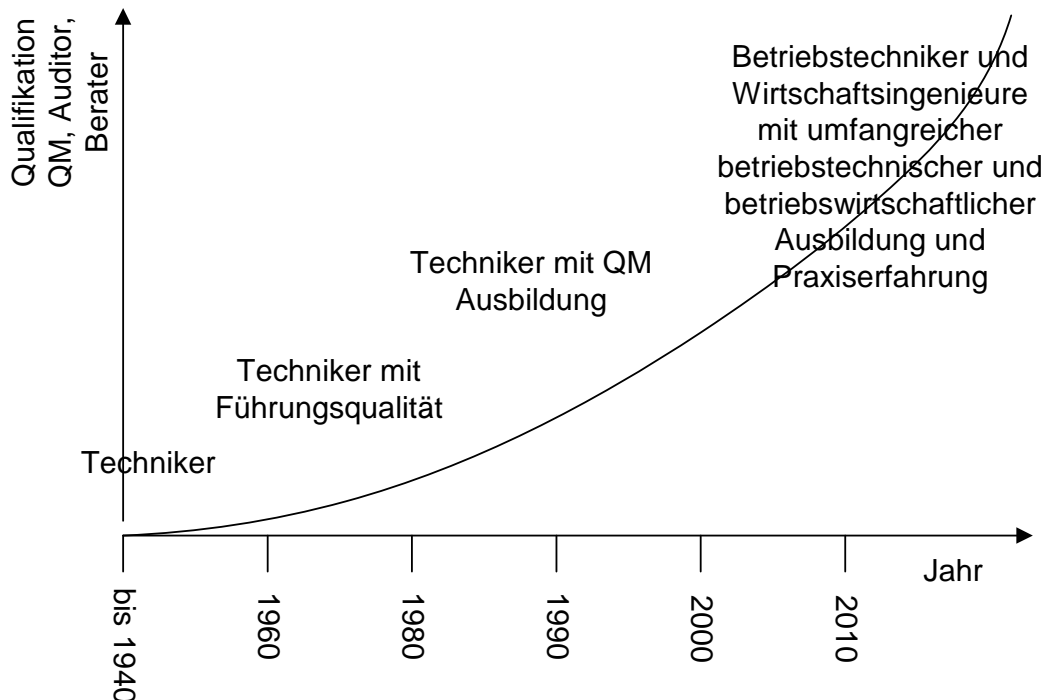


Abbildung 9: Anforderungen an Qualitätsmanager/Auditoren.

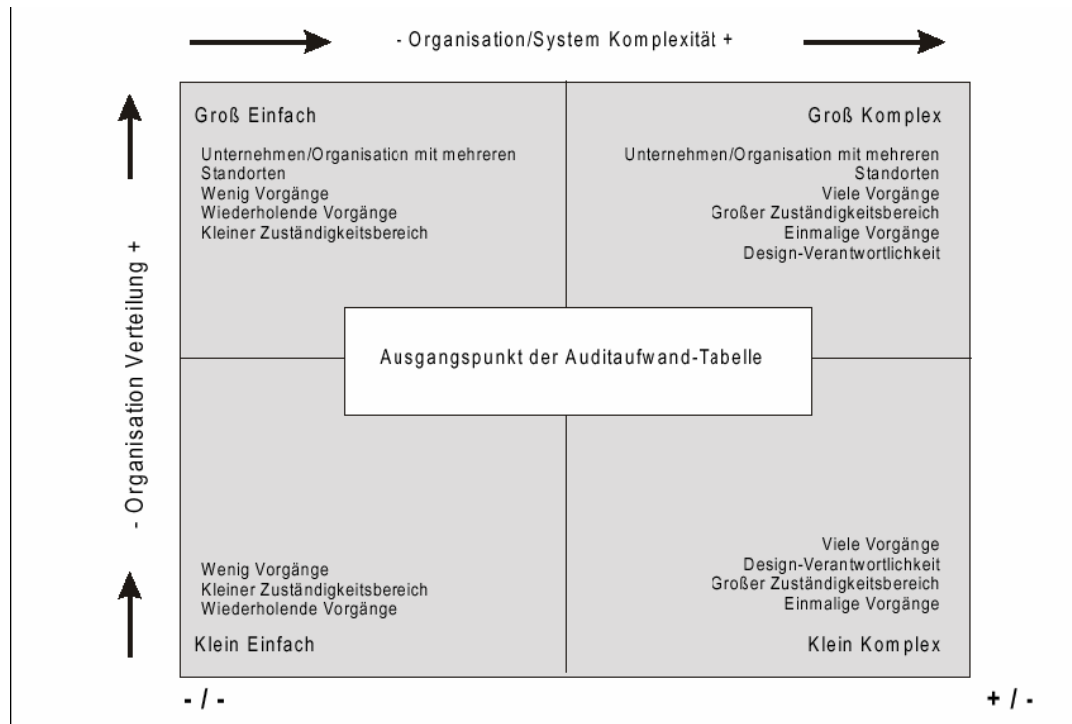


Abbildung 10: potentielle Interaktion der zusätzlichen und verringernden Faktoren beim Auditaufwand.⁴⁵

Für einen einfachen Produktionsbetrieb (2 MA Organisation, 7 MA Produktion) – Lohnfertigung, Herstellung gleicher Teile mit 9 Mitarbeitern – sind lt. der Tabelle „Aufwand für Zertifizierungsaudits“ (siehe Anhang Abb. 31) für Auditzeiten 2 Tage, das entspricht einen Aufwand von 16 Std., vorgesehen. Werden die 30% Auditzeitverkürzung mitberücksichtigt, so beträgt der Auditaufwand 11,2 Std., von denen wiederum 90%, das entspricht 10,08 Std., Vorort ausgeführt werden müssen. Für ein Überwachungsaudit ist eine Zeit von 1/3 des Zertifizierungsaudits zu veranschlagen. Für ein Erneuerungsaudit (nach 3 Jahren) sind 2/3 des Zertifizierungsaudits zu veranschlagen. Reisezeiten dürfen nicht eingerechnet werden.

Für einen Produktionsbetrieb mit obigen Voraussetzungen ist diese Zeit durchaus angebracht, aber dieselben Zeiten sind auch für 1, 2 oder 3 Mann Dienstleistungsbetriebe vorgesehen.

Als anderes Beispiel ist ein Dienstleistungsunternehmen (Transportunternehmen) mit 250 MA (25 MA in der Administration, 200 Kraftfahrer anzuführen).

⁴⁵ Quelle: L08 (2005), Anhang 4.

Lt. Tabelle sind hierfür nach Abzüge der 30% 50,4 Std. vorgesehen (= (9 Tage x 8) – 30% = 50,4 Std.), von denen 45,36 Std. (= 50,4 Std. – 10%) Vorort auditiert werden muss. D. H. ein Auditor muss mehr als 5 ½ Tage 25 MA die eine organisatorische Tätigkeit (Auftragsabwicklung und Administration) ausführen und 175 Kraftfahrer (selbe Tätigkeit) auditieren. Diese Vorgaben für Auditzeiten sind vollkommen überzogen. Noch drastischer wird die Situation, wenn Audits nach verschiedenen Standards durchgeführt (ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS) werden. In diesem Fall sind die Auditzeiten im Regelfall zu verdoppeln oder zu verdreifachen, da die unterschiedlichen Zeitvorgaben der verschiedenen Standards Zeitvorgaben anderer Standards nur zu 30% akzeptieren. Dass diese Festlegung ebenfalls einer dringenden Anpassung bedarf, da die Organisationsgrundlagen für alle Systeme gleich sind, ist aus obigen Beispielen leicht zu erkennen, insbesondere wenn qualifizierte Auditoren mit einer fundierten betriebswirtschaftlichen Ausbildung, die die Anforderungen für alle 3 Standards erfüllen, eingesetzt werden und die Dokumentationsanforderungen seitens der Akkreditierungsverantwortlichen in ein „praxisfremdes“ Ausmaß auswuchern. Aufgrund dieser Vorgaben ist es, für drei Mitarbeiter eines Weltweit tätigen Dienstleistungsunternehmens – das betriebswirtschaftlich zentral gesteuert und deren Prozesse alle über die EDV International gelenkt werden – notwendig, jeweils eine zweitägige An- und Abreise zu veranschlagen, um Vorort den EDV gesteuerten Prozessablauf zu prüfen. Dass dies ebenfalls sehr wenig Verständnis bei den Unternehmen als auch betriebswirtschaftlich denkenden Auditoren auslöst, ist verständlich.

Insbesondere der Passus: *“Es wäre unwahrscheinlich, dass die Gesamtsumme aller faktorenbezogenen Anpassungen, die für eine bestimmte Organisation vorgenommen wurden, den für das Zertifizierungsaudit benötigten Auditaufwand um mehr als 30% der Zeit verringern würde, die in der Auditaufwand-Tabelle enthalten ist.”*⁴⁶ sollte überdacht werden, und der Möglichkeit Auditzeiten in Ausnahmefällen und nach Rücksprache mit den Akkreditierungsbehörden noch weiter zu reduzieren mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden bzw. von dieser Gebrauch gemacht werden. Auch ist in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Auffas-

⁴⁶ L08 (2005), Anhang 3.

sungsgabe der beteiligten Personen (schnelleres Denken und Verstehen), als auch Vorbereitung der Unternehmen auf das Audit zu erwähnen.

Nachfolgende Lösungsansätze könnten zu einer höheren Akzeptanz führen.

- Die Auditzeiten sollten von der Qualifikation der Auditoren und dem Organisationsgrad der Unternehmen abhängig gemacht werden.
- Branchenbezogene Auditzeiten sollten festgelegt werden.
- Akzeptanz von neuen Auditmöglichkeiten (Videokonferenz, Zusendung der Dokumente über Internet).
- Reduktion von unnützen überzogenen Auditdokumentationen.
- Bewertung der Audits anhand der umsetzbaren Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen.
- Anerkennung anderer Zertifizierungen, bei Kombinationsaudits beträgt der Mehraufwand 10 - 20% (dieser basiert größtenteils auf dem erhöhten Dokumentationsaufwand).

2.3.9 Die Akkreditierungsstellen

Die Akkreditierung ist die formelle Anerkennung durch eine dritte Stelle (Akkreditierungsstelle), dass eine Konformitätsbewertungsstelle (Prüf-, Inspektions- und Zertifizierungsstelle) die jeweils für sie geltenden Anforderungen an Qualifikationen und Ausstattung erfüllt und in der Lage ist Konformitätsbewertungsaufgaben (Zertifizierungen, Überprüfungen) kompetent durchzuführen.

Diese Akkreditierungen haben das Ziel, dass bei Konformitätsbewertungen nach vergleichbaren Kriterien vorgegangen wird, und diese Bewertungen unter den EU-Ländern als auch international anerkannt werden. Dadurch ist sichergestellt, dass Prüf- und Inspektionsberichte sowie Zertifizierungen österreichischer Stellen innerhalb der EU mit ausländischen gleichgestellt sind.

In Österreich ist im Gegensatz zu anderen Ländern für die Vergabe von Akkreditierungen als Akkreditierungsstelle gemäß Akkreditierungsgesetz (AkkG) das Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend zuständig und somit gesetzlich geregelt.⁴⁷

⁴⁷ Quelle: www.bmwfj.gv.at (15.06.09).

In anderen Ländern, wie am Beispiel Deutschland muss zwischen dem gesetzlich geregelten und nicht gesetzlich geregelten Bereich differenziert werden. Die Unterscheidung erfolgt in der Benennung der Akkreditierungsstelle. Unterliegen die Akkreditierungsstellen dem gesetzlich geregelten Bereich wird diese als „Benannte Stelle“ bezeichnet.

Für den Akkreditierungs- und Zertifizierungsbereich selbst gibt es keine gesetzliche Grundlage, an das sich jedes Zertifizierungsunternehmen halten muss. Die Mitgliedschaft und Anerkennung diverser Regelungen erfolgt auf freiwilliger Basis. Dies bedeutet, dass alle nicht seitens des Staates wahrgenommenen Akkreditierungsaufgaben ohne gesetzlichen Auftrag durchgeführt werden und in Deutschland jedermann eine Akkreditierungs- oder Zertifizierungsgesellschaft gründen kann. Damit werden monetäre Zielsetzungen und interessensvertretender Lobbyismus unterstützt und gefördert, und es treten bei vielen Interessensvertretungen (Zertifizierungs- und Akkreditierungsverbände) Eigeninteressen in den Vordergrund, anstatt das System den Anforderungen der modernen Wirtschaft anzupassen. Somit steht auch bei den „unabhängigen“ Akkreditierungsstellen und Akkreditierungsverbänden oftmals die Wahrung eigener Interessen im Vordergrund.

Die verantwortlichen Mitarbeiter in diesen Organisationen haben ebenfalls wiederum eine ähnliche Ausbildung und dieselben Informationsquellen wie Qualitätsmanager und Auditoren (siehe Kap. 2.2.9: Die Zertifizierungsgesellschaft), gehören diesen Organisationen oftmals schon lange an und haben die Interessen der eigenen Zertifizierungsgesellschaft zu vertreten. Wodurch wiederum ein sehr starker Lobbyismus „ingesessener“ Zertifizierungsgesellschaften betrieben wird, um an der vorhandenen Systematik und Vorgehensweise aus monetären Hintergründen möglichst wenig zu ändern. Ebenso sind Behörden auch sehr unflexibel wenn verabschiedete und genehmigte Regelungen (Gesetze – Verordnungen – Leitfäden) verändert und an die moderne Wirtschaft angepasst werden sollten.

In diesem Zusammenhang müssten sich auch viele, der mit der Auslegung der Anforderung der ISO 9001 beschäftigten, in diversen technischen Komitees und Gremien vertretenen „Fachexperten“, eingestehen, dass sie auf Basis einer rein technischen Ausbildung im Regelfall kein angemessenes Wissen für die Umsetzung einer betriebswirtschaftlichen und organisationstechnischen Norm besitzen. Dass diese „Fachexperten“ ebenfalls kein Interesse an einer Änderung oder be-

triebswirtschaftlichen Auslegung der Norm, aus welchen Gründen auch immer, haben, ist ebenfalls verständlich.

2.3.10 Die ISO 9001 im Zeichen der Globalisierung

Die ISO 9001 ist in der Zwischenzeit weltweit die verbreitetste Norm (siehe auch Kap. 1 Einleitung). Dies geht unter anderem mit dem Fortschritt und der damit verbundenen Globalisierung einher. Weiters verlangen viele Hersteller, im Besonderen in der Automobil- und auch Hightechindustrie, einen Nachweis über die Qualität ihrer Partner. Wobei hierbei seitens dieser Hersteller oftmals nicht bedacht wurde, dass es sich bei einer Zertifizierung nach ISO 9001 nicht um eine Produkt sondern Organisationsnorm handelt. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang die länderspezifisch differenzierte Interpretation, die aufgrund der Kundenorientiertheit und der Berücksichtigung der verschiedenen Interessengruppen entsteht, anzuführen.

2.3.11 Die Literatur bez. Qualitätsmanagement

Bezüglich Qualitätsmanagement gibt es umfangreiche Literatur, Statistiken, Erklärungen, Leitfäden und Musterhandbücher, etc.. Diese führen bis in die Antike zurück. Ob diverse philosophische Erklärung und die Suche nach Qualität in der Antike unter den Schriften von Aristoteles oder alter chinesischer Gelehrter, und in diesem Zusammenhang das gegenseitige Zitieren – Abschreiben aus Lehrbüchern, oder der Versuch, Qualitätsmanagement und die damit verbundenen Begriffe auf diese Art zu erklären, wesentliche Erkenntnisse für das moderne Qualitätsmanagement bringen, bleibt zweifelhaft.⁴⁸ Bisweilen entsteht der Eindruck, dass jeder der ein System aufgebaut hat, sich dazu berufen fühlt, ein Buch über Qualität aus praxisorientierter oder wissenschaftlicher Sicht für Produktions- oder Dienstleistungsbetriebe allgemein als auch branchenspezifisch möglichst kompliziert und unverständlich zu schreiben. Ebenso kann festgestellt werden, dass viele ihrer Kreativität freien Lauf lassen und das „Rad“ (diverse Anwendungen und Werkzeuge) bisweilen mehrmals unter anderem Namen erfunden wird. Insbeson-

⁴⁸ Vgl. Zollondz (2006), S. 8ff.

dere wenn das Ziel, dass mit den verschiedenen verwendeten Werkzeugen erreicht werden soll, genauer analysiert wird. Dabei unterscheiden sich die angewendeten Methoden nur unwesentlich und lassen sich gesamtheitlich auf Standardprozessmodelle (z.B. Deming Kreis – PDCA Methode), die für jeden Betrieb gültig sind und auf der konsequenten Umsetzung von Projektmanagement in Zusammenhang mit einem innerbetrieblichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) basieren, zurückführen.

2.3.12 ISO 9001

Die neueste Ausgabe der ISO 9001 erfolgte im Herbst 2008. Bei genauem Studium der Norm kann festgestellt werden, dass sich mit der Neuauflage der ISO 9001 keine wesentlichen Änderungen und Erneuerungen für die Unternehmen ergeben. Es wurden lediglich einige Präzisierungen vorgenommen. Für die Auditoren und Zertifizierungsgesellschaften ändert sich jedoch einiges. Besonderer Bedeutung muss dem Kapitel 1.1 bezüglich der Erfüllung der Kundenanforderungen, der gesetzlichen Vorschriften und dem Verweis auf die ISO 9000:2005 im Kapitel 2⁴⁹ beigemessen werden.⁵⁰ Seitens vieler „Fachexperten“ werden die Neuerungen mit großer Enttäuschung zur Kenntnis genommen, da diese genauere Präzisierungen zur betriebswirtschaftlichen und praxisfreundlicheren Umsetzung der Norm erwartet haben. Diese Enttäuschung ist aber unbegründet, da bereits die vorangegangenen Ausgaben der ISO 9001 alle Voraussetzungen für eine praxisorientierte betriebsorganisatorisch interpretierbare Managementnorm zur Unternehmensführung hatte. Hier ist wiederum auf die praxisfremde technische Interpretation in vielen Unternehmen, durch viele Berater und auch Auditoren hinzuweisen. Ob diverse Interpretationsleitfäden, die von technisch orientierten „Fachexperten“ in Normenausschüssen tatsächlich den Anforderungen der Norm und insbesondere der Wirtschaft gerecht werden, sollte durch die Verantwortlichen in den Unternehmen (Geschäftsführer, Qualitätsmanager und auch Auditoren) kritisch hinterfragt werden. Bezüglich der anderen Änderungen handelt es sich im wesentlichen um formalistische Korrekturen und Präzisierungen. Eine Gegenüberstellung zwi-

⁴⁹ ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 2.

⁵⁰ ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.1.

schen der vorangegangenen und neuen Ausgabe der ISO 9001 befindet sich im Anhang unter „ISO-9001-Neuerungen“ (siehe Abbildung 45).

2.4 Managementsysteme und Recht

Bei der Auslegung der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben im Zuge einer Zertifizierung nach ISO 9001 gibt es in der Praxis verschiedene Interpretationen innerhalb von Beratern, Unternehmen, Auditoren und in der Literatur. Auch gibt es kaum Erfahrungswerte aufgrund von Gerichtsverfahren diesbezüglich. Vorab sei aber klar zustellen, dass die ISO 9001 keine internationalen, nationalen und lokalen gesetzlichen Anforderungen aufhebt und es weltweit oftmals keine, weniger strengere oder strengere gesetzliche Auflagen der lokalen Behörden gibt, sodass diese Auslegungen nur länderspezifisch betrachtet werden können. Weiters müssen, da es sich um eine Überprüfung der Organisation, die Produkte herstellt oder Dienstleistungen erbringt, handelt, die länderspezifischen gesetzlichen Anforderungen an die Organisation und Produktion als auch an das Endprodukt zuzüglich einem möglichen Exportland eingehalten werden. Es kann und wird vom Konsumenten, Kunden und interessierten Parteien (siehe Auch Kap. 2.1.4) davon ausgegangen, dass die lokalen gesetzlichen Anforderungen an die Organisation – Finanz-, Arbeitsschutz- und Umweltschutz, aber auch bestimmungsortspezifische Anforderungen an das Produkt umgesetzt und eingehalten werden (siehe auch Kap.1.4 und 2.2.2).

Seitens „findiger“ Berater/Auditoren wird die Nichteinhaltung für den Betrieb vorgegebener gesetzlichen Vorgaben aufgrund nachfolgender Passage der Norm abgeleitet und begründet: *“Diese Internationale Norm enthält keine Anforderungen, die für andere Managementsysteme wie Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Finanzmanagement oder Risikomanagement spezifisch sind.”*⁵¹ Die Argumentation für die Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben aus anderen Bereichen lautet in diesem Fall, dass z. B Arbeitsschutz oder Umweltschutz nicht unter Qualitätsmanagement fällt und in anderen Managementsystemen geregelt ist.⁵²

⁵¹ ISO 9001 (2008), S. 7 Kap. 04.

⁵² Gietl, Lobinger (2004), S. 237.

Diese Argumentation ist grundsätzlich nicht falsch, aber es betrifft nur jene Forderungen die über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinausgehen. Um auch eine eindeutige Regelung bez. der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften auf das gesamte Unternehmen abzudecken, wurde auch das Kap. 1.1 der EN ISO 9001 angepasst: *„Diese Internationale Norm legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, wenn eine Organisation*

a) ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten darzulegen hat, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden behördlichen Anforderungen erfüllen, und

b) danach strebt, die Kundenzufriedenheit durch wirksame Anwendung des Systems zu erhöhen, einschließlich der Prozesse zur ständigen Verbesserung des Systems und der Zusicherung der Einhaltung der Anforderungen der Kunden und zutreffenden behördlichen Anforderungen.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm bezieht sich die Benennung „Produkt“ nur auf

a) solche Produkte, die für einen Kunden vorgesehen sind oder von diesem gefordert werden.

b) alle beabsichtigten Ergebnisse der Produktrealisierungsprozesse.“⁵³

Da ein Kunde sowohl interner als auch externer Natur sein kann, ist wiederum die Gesamtorganisation betroffen und damit eindeutig gefordert, dass alle gesetzlichen Anforderungen, die die Organisation als auch das Produkt betreffen, länderspezifisch eingehalten werden müssen.

Auch gesetzliche Anforderungen die sich nicht unmittelbar auf das Produkt selbst beziehen sind einzuhalten. Dies ist in der folgenden Textpassage beschrieben:

„Diese Internationale Norm kann von internen und externen Parteien einschließlich Zertifizierungsstellen, verwendet werden, um die Fähigkeit der Organisation zur Erfüllung der Anforderungen der Kunden, der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen, die auf das Produkt anwendbar sind, sowie der Anforderungen der Organisation selbst zu bewerten.“⁵⁴

⁵³ ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.1.

⁵⁴ ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 01.

Auch diese Normenanforderung weist darauf hin, dass das gesamte Unternehmen zur Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften verpflichtet ist und diese auch im Zuge des Audits zu überprüfen sind.

Weiters gibt es keine seriöse Organisation, die es sich erlauben kann, langfristig Produkte – die nicht den gesetzlichen Richtlinien entsprechen - unter Nichteinhaltung lokaler gesetzlicher Bestimmungen zu produzieren (damit sind auch outgesourcete Prozesse gemeint⁵⁵) oder auch einzukaufen (Bsp.: Siemens – Schmiergelder, NIKE – Kinderarbeit).

Auch die langjährige Audit- und Beratungspraxis zeigt, dass es keine Unternehmenspolitik gibt, in der die Einhaltung gesetzlicher Forderungen nicht angesprochen oder als Minimum vorausgesetzt wird. Damit können und müssen diese auch Bestandteil des Audits sein. Weiters zielt die ISO 9001 auch auf die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit ab.

„Die Organisation muss die Infrastruktur ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zur Erreichung der Konformität mit den Produkthanforderungen erforderlich ist. Zur Infrastruktur gehören, soweit zutreffend a) Gebäude, Arbeitsort und zugehörige Versorgungseinrichtungen, b) Prozessausrüstungen (sowohl Hardware als auch Software) und c) unterstützende Dienstleistungen (wie Transport oder Kommunikation).“⁵⁶

„Die Organisation muss die Arbeitsumgebung ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zum Erreichen der Konformität mit den Produkthanforderungen erforderlich ist.“⁵⁷

Nachdem laut ISO 9001 auch die Aufrechterhaltung der Infrastruktur und Arbeitsumgebung gefordert ist, ist die Einhaltung der lokalen gesetzlichen Vorschriften auch aus dieser Anforderung heraus unumgänglich. Ebenso muss die Organisation die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen ermitteln⁵⁸ als auch vor dem Eingehen der Lieferverpflichtung ihre Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenforderungen überprüfen.⁵⁹ Werden gesetzliche Auflagen im

⁵⁵ ISO 9001 (2008), S. 9 Kap. 4.1.

⁵⁶ ISO 9001 (2008), S. 14 Kap. 6.3.

⁵⁷ ISO 9001 (2008), S. 14 Kap. 6.4.

⁵⁸ ISO 9001 (2008), S. 15 Kap. 7.2.1.

⁵⁹ ISO 9001 (2008), S. 15 Kap. 7.2.2.

Zusammenhang mit Personal, Infrastruktur, Produkt oder auch Arbeitsumgebung⁶⁰ nicht eingehalten, besteht die Möglichkeit, dass der Betrieb oder die Produktion geschlossen wird, und somit die Lieferfähigkeit nicht mehr gegeben ist.

Ebenso verhält es sich auch im wirtschaftlichen Bereich. Sind keine ordentlichen Wirtschaftskennzahlen und systematische Aufzeichnungen zur Führung des Unternehmens vorhanden, ist die Möglichkeit der Erfüllung der Lieferverpflichtung langfristig nicht sichergestellt (Sozialversicherung oder Finanzamtszahlung wird nicht abgeführt, Beschäftigung von Illegalen, Schwarzarbeit, Lieferanten werden nicht bezahlt, etc.) und es werden die gesetzlichen und kundenbezogenen Anforderungen nicht erfüllt. Es wird von zertifizierten Betrieben erwartet, dass sich diese ihrer Verantwortung bewusst sind und auch entsprechend handeln (siehe auch Kap. 1.4 und 2.2.2). Seitens der überprüfenden Auditoren wird ebenfalls erwartet, dass diese ihrer Verantwortung nachkommen und die Fähigkeit haben, entsprechende Nachweise seitens der zu auditierenden Betriebe zumindest auf Vorhandensein und Plausibilität in Kombination mit einem schlüssigen Prozess zu überprüfen. (z.B. „Wie wird das Unternehmen über Neuerungen informiert? Wie werden diese im Unternehmen verteilt, verwaltet, gewartet und deren Einhaltung regelmäßig überprüft?“).

Bei einem Zertifizierungsaudit handelt es sich auch um eine Gutachtertätigkeit, bei der stichprobenartig überprüft wird, ob die verschiedenen Anforderungen in wesentlichen Teilen der Organisation (Management und Produktion) systematisch eingehalten werden. Da diese Tätigkeit durch Sachverständige (Auditor) durchgeführt und dieses seitens der akkreditierten Zertifizierungsgesellschaft (Sachverständigenorganisation) in Form eines Zertifikates bestätigt wird, können diese bei fehlerhafter Beurteilung gemäß §1295 und §1299 ABGB auch in die Haftung für das erstellte Gutachten genommen werden.⁶¹

Da es sich bei ISO Zertifizierungen um eine gesamtheitliche Überprüfung des kompletten Organisations- und Managementsystems handelt, könnte diese

⁶⁰ ISO 9001 (2008), S. 14 Kap. 6.3f.

⁶¹ Vgl. Krammer (2009, Heft 1), in der „Sachverständige“, S. 33.

„Haftung als Sachverständiger“ auch auf alle Themen des jeweiligen Regelwerkes (ISO 9001, 14001, OHSAS, etc.) und über alle Organisationseinheiten des zu zertifizierenden Unternehmens ausgelegt werden.

2.4.1 Rechtssicherheit

Aufgrund der oben angeführten Normenforderungen können sowohl zertifizierte Betriebe selbst, als auch Kunden und interessierte Parteien davon ausgehen, dass zertifizierte Betriebe die allgemein gültigen gesetzlichen Vorschriften kennen und auch einhalten. Eine lückenlose Überprüfung und Einhaltung ist im Zuge des Audits aufgrund der sich ständig ändernden EU-, Bundes- und Landesgesetzgebung, Verordnungen und in weiterer Folge länderspezifischer Normen und Richtlinien allerdings nicht möglich. Damit muss dem Prozess der „Information und Einhaltung“ der Gesetze besonderer Augenmerk gewidmet werden. Wie genau diese Überprüfung erfolgt, hängt sehr stark von der Ausbildung des Auditors, den vorgegebenen Anforderungen durch die Zertifizierungsgesellschaft als auch von der Art des Betriebes ab. Je höher das Gefährdungspotential in einem Betrieb, desto genauer muss diese „Legal Compliance“ Überprüfung vor sich gehen. Dass mit dieser Entwicklung auch eine immer höhere Verantwortung und Haftungsproblematik an die Gutachter/Auditoren gestellt wird, ist unumstritten.

Wie die jüngste Vergangenheit zeigt, argumentieren Betriebe bei Gerichtsverfahren mit einer ISO Zertifizierung und es werden diese als Nachweise für eine ordentliche Unternehmensführung herangezogen. Dadurch werden seitens der Behörde (interessierte Partei) auch entsprechende Anforderungen an die Zertifizierung bezüglich der Einhaltung von Rechtsvorschriften gestellt. Allerdings ist es nicht möglich, sich seitens des Betriebes mit einem ISO Zertifikat bezüglich möglicher Gesetzesverstöße „freizukaufen“ und diese Verantwortung an den Auditor oder den Qualitätsverantwortlichen zu delegieren. Die endgültige Verantwortung trägt immer das Unternehmen und deren verantwortliche Manager und Mitarbeiter.

2.4.2 Sachverständigen Haftung

Wird von den Anforderungen ausgegangen die an einen zertifizierten Betrieb seitens der Norm gestellt werden, müssen Auditoren als Sachverständige für Betriebsorganisation eingestuft werden. Mit der positiven Ausstellung eines Zertifikates wird die nachhaltige Einhaltung der Normenforderung, der damit verbundenen Prozesse als auch gesetzlichen Anforderungen seitens einer unabhängigen Gutachterorganisation bestätigt. Da in diesem Zusammenhang ein Gutachten über die Gesamtorganisation erstellt wird, müssen auch die Führungsprozesse (Controlling, Kostenrechnung, Finanzplanung, etc.) mit eingeschlossen werden. In wieweit ein Auditor oder eine Zertifizierungsgesellschaft, wenn ein Unternehmen aufgrund von Managementfehlern – die der Auditor als Sachverständiger sehen hätte müssen (z.B. fehlende oder fehlerhafte Controlling- oder Wirtschaftskennzahlen zur Steuerung des Unternehmens, Normenforderungen werden nicht auditiert, Gefälligkeitsgutachten) – trotz Zertifizierung in Konkurs geht oder offensichtlich gegen Gesetze verstößt, in die Haftung genommen werden kann, wurde noch nicht ausjudiziert. Insbesondere wenn ungenügende oder unwahre Angaben im Zuge des Audits seitens des Auditors aus Bequemlichkeit oder einem „Nahe- oder Wettbewerbsverhältnisses“ von diesem toleriert oder bestätigt wurden und zur Ausstellung eines Zertifikates führten.⁶²

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass seitens vieler Kunden eine Zertifizierung im Zuge der Beschaffung gefordert wird, damit diese eine Bestätigung über die Einhaltung der Normenforderungen haben. Ebenso wird dem Unternehmen bescheinigt, dass dieses die Anforderungen der Norm erfüllt.⁶³

Ein weiteres Problem ist die Haftung bezüglich Umweltaanforderungen oder Anforderungen aus dem Arbeitnehmerschutz. Stellt ein Auditor im Zuge einer Begehung Verfehlungen aus dem Bereich Umwelt- oder Arbeitnehmerschutz fest, so hat er diese dem Unternehmen mitzuteilen und es ist eine Zertifikatsausstellung nicht möglich. Hierbei sollte zwischen schweren und leichten Vergehen unterschieden werden. Ist die Verfehlung nach Ansicht des Auditors grob fahrlässig (Demontage/Überbrückung von Schutzeinrichtungen oder Messeinrichtungen, vorgeschrie-

⁶² Vgl. Krammer (2009, Heft 1), in der „Sachverständige“, S. 33.

⁶³ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 9 Kap. 4.1 ANMERKUNG 1.

bene Prüfungen werden bezüglich Umweltschutz nicht eingehalten, Anforderungen resultierend aus der Betriebsanlagengenehmigung werden nicht eingehalten, etc.) ist die Feststellung in jedem Fall als Abweichung im Auditbericht zu dokumentieren und das Unternehmen sofort zu informieren. Ist Gefahr in Verzug (z.B. Mitarbeiter wird mit Stapler auf Palette hochgehoben, bei Schlagschere wurde Schutz entfernt, Leckagen und augenscheinliche Ölaustritte rinnen in den Untergrund oder in Gewässer,...) sollte das Audit sofort abgebrochen oder bis zur Wiederherstellung eines betriebssicheren Zustandes unterbrochen werden. Diese Vorkommnisse müssen ebenfalls im Auditbericht angeführt werden. Seitens eines Auditors/Sachverständigen kann erwartet werden, dass er auch aus anderen Bereichen ausreichend Wissen hat, um gesetzliche Verfehlungen diesbezüglich festzustellen. Handelt es sich um Formalfehler (fehlende Unterschrift/ Nachweise) reicht ein Hinweis im Bericht.

Aus verwaltungsrechtlicher Sicht (Einhaltung der Gewerbeordnung, Abfallwirtschaftsgesetzgebung, Arbeitszeit, etc.) besteht keine Veranlassung sich bezüglich einer Strafe abzusichern, da der Sachverständige im Regelfall in diesem Zusammenhang keine Verantwortung übernimmt und keine vertragliche Verpflichtung hierzu unterzeichnet oder eingegangen wird. Festgestellte Verfehlungen und Abweichungen sind allerdings im Auditbericht als Abweichung zu dokumentieren und müssen nachweislich abgestellt werden.

Strafrechtlich können eine unterlassene Hilfeleistung nach §94 und §95 Strafgesetzbuch, wenn der Auditor unmittelbar bei einem Unfall anwesend ist, oder nach §80 und §88 des Strafgesetzes, wenn der Auditor fahrlässig handelt und dadurch jemand zu Schaden kommt. Dies würde aber bedeuten, dass der Auditor direkt in den Prozess eingreift. Dies kommt im Regelfall nicht vor und ist auch seitens der Zertifizierungsgesellschaften untersagt. Werden aus diesem Anlass Verfehlungen festgestellt, könnten auch zivilrechtliche Forderung an den Auditor gestellt werden.

2.4.3 Haftung der Zertifizierungsgesellschaft

Da seitens der Zertifizierungsgesellschaft ein Zertifikat (Bescheinigung) für die Einhaltung betriebsorganisatorischer Maßnahmen – der Einsatz diverser Werkzeuge und die Umsetzung der Anforderungen der ISO 9001 (Einhaltung gesetzlicher und behördlicher Anforderungen und der Kundenerwartungen) aufgrund ei-

nes durch einen Sachverständigen durchgeführten Audits – ausstellt, kommt auch diese in die Haftung nach §1295 und §1299 ABGB. Dabei geht die Zertifizierungsgesellschaft eine vertragliche Vereinbarung mit dem zu zertifizierenden Unternehmen ein, dass die Anforderungen der Norm überprüft werden. Da eine Zertifizierung öffentlichkeitswirksam ist und allgemein seitens Dritter anerkannt (Zweck des Zertifikates) und die Konformität mit der Norm bescheinigt wird, könnten auch seitens Dritter gegenüber der Zertifizierungsgesellschaft Haftungsansprüche geltend gemacht werden. Die Zertifizierungsstelle haftet für das Gutachten. Erfahrungswerte im Zusammenhang mit einem ausjudiziertem Haftungsprozess sind diesbezüglich allerdings noch nicht bekannt.

2.4.4 Rechtsauslegung allgemein

Gleichbedeutend mit obiger Rechtsauslegung, erfolgt auch die Rechtsauslegung aus anderen Managementsystemen bezüglich Beratungs- und Auditdurchführung. Zu beachten ist, dass die Auslegung auf Basis der österreichischen Gesetzgebung und Rechtssprechung basiert. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass diese Rechtssprechung und -auslegung auch in anderen Ländern der EU – insbesondere im deutschsprachigen Raum – ähnlich ist.

2.4.5 Ethik.

Unabhängig der Rechtsauslegung und möglichen Haftung, ist auch auf die grundsätzliche ethische Verantwortung und Vorbildwirkung, die an einen Auditor gestellt wird (kein Schaden gegenüber Leben und Person, Schutz des Unternehmens-, Volksvermögens und der Allgemeinheit, Gleichbehandlung, etc.) und bei vielen Zertifizierungsunternehmen in ethischen Grundsätzen und Verhaltensregeln definiert sind, anzuführen.

2.5 Vom Parallel- zum integrierten Qualitätsmanagementsystem.

Unter Parallelsysteme werden Managementsysteme verstanden, die unabhängig der eigentlichen Organisationsstruktur als zweites Managementsystem zur Aufrechterhaltung einer Norm, zum Zwecke der Zertifizierung oder aufgrund anderer Anforderungen geführt werden. Diese Parallelsysteme entstanden und entstehen aufgrund der technischen Interpretation der ISO 9001, einem veraltetem Qualitätsverständnis der Unternehmen und der damit verbundenen Interpretation der Norm. Anstatt sich den Werkzeugen der allg. Organisations- und Betriebswirtschaftslehre zu bedienen wird die Organisation oftmals neu in einer zusätzlichen Organisationsstruktur aufgebaut und es werden bereits vorhandene betriebswirtschaftliche Werkzeuge unter anderem Namen neu eingeführt.

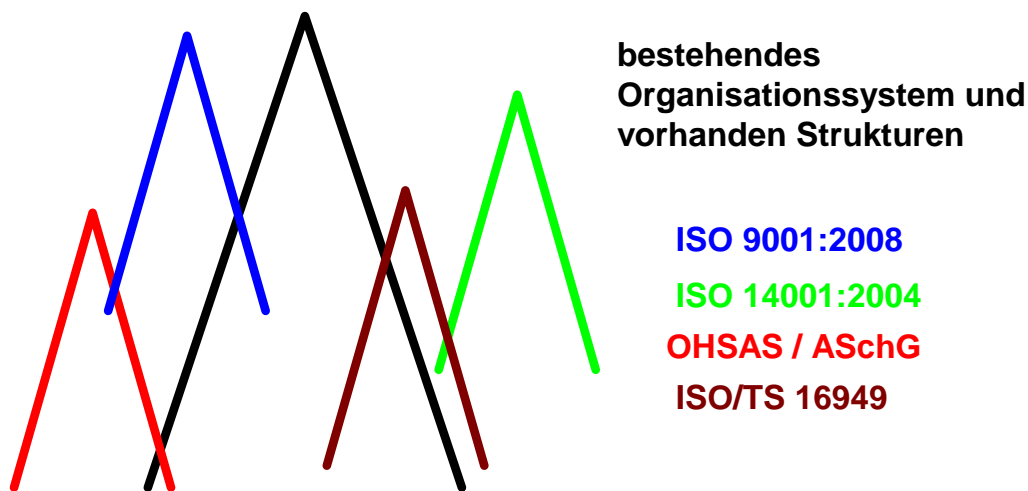


Abbildung 11: Parallelsysteme.

Dadurch wird in vielen Betrieben ein unnötiger Mehraufwand betrieben, der insbesondere bei Mehrfachzertifizierungen oftmals in einer unüberschaubaren Dokumentenflut endet, und außer dem „Zertifikat“ keinen Nutzen für das Unternehmen bringt.

2.5.1 Prozessmodelle

Um die Zusammenhänge zwischen Kundenbeziehung, der kontinuierlichen Verbesserung und den innerbetrieblichen Prozessen darzustellen, wird immer wieder versucht, diese in einem gesamtheitlichen Modell darzustellen. Einige dieser Darstellungen sind im Anhang unter Prozessmodelle abgebildet (siehe Anhang Abb. 35-38).

Diese Darstellungen erheben alle den Anspruch ein umfassendes Management- und Organisationssystem, das über die normalen Anforderungen der ISO 9001 hinausgeht, darzustellen. Leider kann sich der Betrachter darunter nur sehr wenig vorstellen. Denn diese Prozessmodelle und auch in vielen Betrieben verwendeten Ansätze unterliegen der Problematik, dass diese für die Unternehmen sehr abstrakt und unverständlich dargestellt werden. Um einem QM System diese Abstraktheit zu nehmen, soll nachfolgender Aufbau eines ganzheitlichen Managementsystems basierend auf den Anforderungen der ISO 9001 dienen und nachgewiesen werden, dass die ISO 9001 bereits alle Anforderungen für ein systemübergreifendes integriertes Managementsystem enthält und auch fordert.

2.5.2 Vom Organisationskreis zur Organisationspyramide

Nachfolgende Kapitel beschreiben den Aufbau ein aufgrund praktischer Erfahrung entstandenes, organisationsorientiertes und integriertes Prozessmodell im Rahmen der gültigen ISO 9001 unter Beachtung von betriebswirtschaftlichen und -organisatorischen Grundsätzen, das für alle Organisationsformen Gültigkeit hat und von diesen auch angewendet und verstanden werden kann.

2.5.2.1 Organisationskreis

Ausgehend von nachfolgender Abbildung, die im Überblick den klassischen Aufbau von Organisationen und den Zusammenhang zwischen den Aufgaben und der Differenzierung dieser nach Firmengrößen und Abteilungen wird ein der Unternehmensstruktur angepasster Organisationskreis gezeichnet. Selbstverständlich kann diese Darstellung jederzeit auch auf andere Organisationsformen (Vereine, Gemeinde, etc.) übertragen werden.

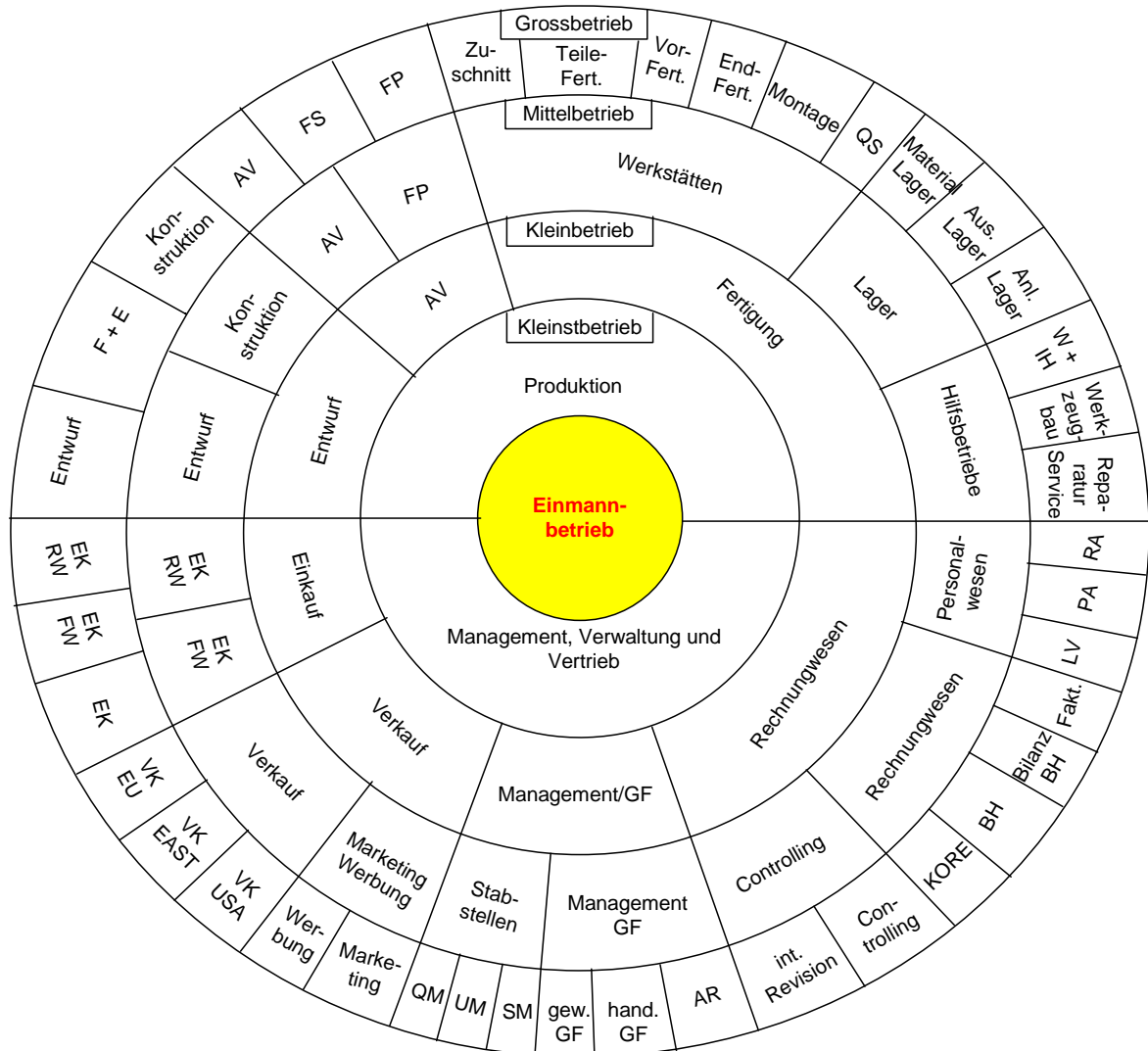
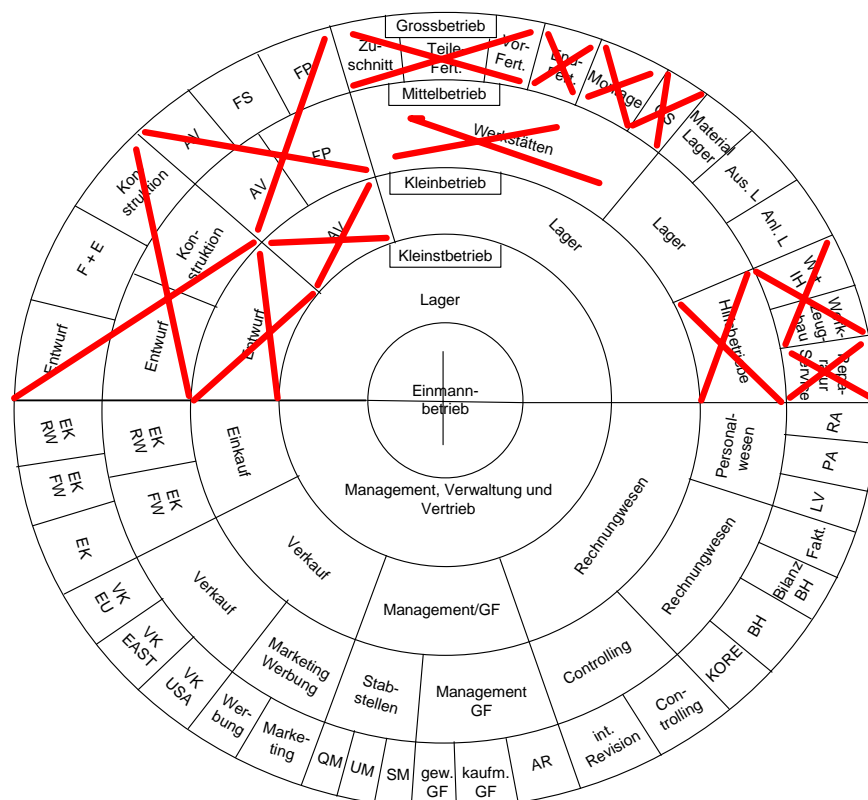


Abbildung 12: Organisationskreise Produktionsbetrieb.

AR	Aufsichtsrat	FS	Fertigungssteuerung
AV	Arbeitsvorbereitung	GF	Geschäftsführer
BH	Buchhaltung	gew. GF	gewerberechtlicher GF
EK	Einkauf	hand. GF	handelsrechtlicher GF
EK FW	Einkauf Fertigwaren	IH	Instandhaltung
EK RW	Einkauf Rohwaren	KORE	Kostenrechnung
EU	Europäische Union	LV	Lohnverrechnung
F + E	Forschung und Entwicklung	PA	Personalabteilung
Fakt.	Fakturierung	QM	Qualitätsmanagement
FP	Fertigungsplanung	QS	Qualitätssicherung
FS	Fertigungssteuerung	RA	Rechtsabteilung
GF	Geschäftsführer	SM	Sicherheitsmanagement
gew. GF	gewerberechtlicher GF	UM	Umweltmanagement
hand. GF	handelsrechtlicher GF	VK	Verkauf
IH	Instandhaltung	W + IH	Wartung und Instandhaltung
KORE	Kostenrechnung		



Wie im Organisationskreis für den Handel zu erkennen ist, fallen zwischen Produktion und Dienstleistungsunternehmen Abteilungen und damit Anforderungen weg und verringern sich dadurch wesentlich. Die grundlegenden Organisationsstrukturen bleiben jedoch erhalten und sind für alle Organisationsstrukturen gleich.

2.5.2.2 Organisationspyramide

Da in Unternehmen (Organisationen) hierarchische Strukturen vorherrschen, reicht diese zweidimensionale flache Darstellung nicht aus, um ein Unternehmen funktions- und organisationsorientiert darzustellen. Wird die hierarchische Struktur mitberücksichtigt, ergibt sich auf Basis des Organisationskreises nachfolgende dreidimensionale Organisationspyramide (siehe Abb. 14).

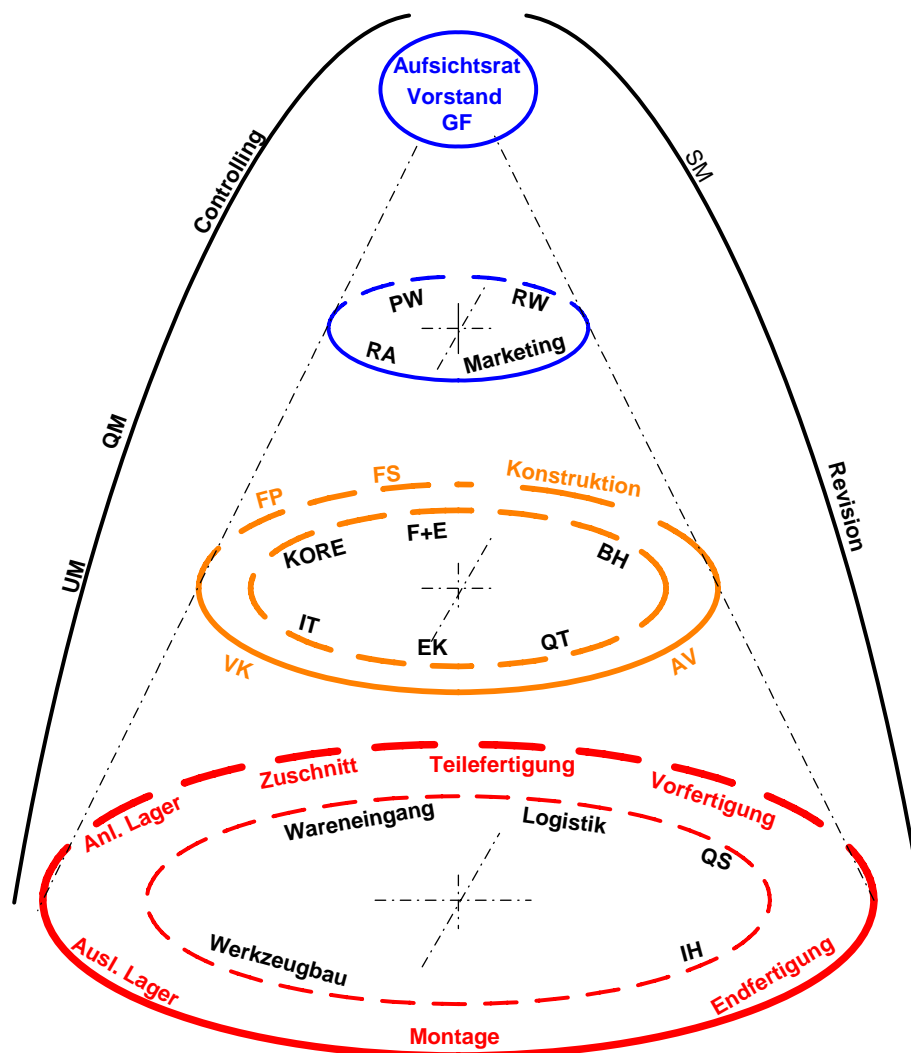


Abbildung 14: Organisationspyramide.

Hierbei werden die Abteilungen je nach Unternehmensgröße auf die verschiedenen Ebenen nach der hierarchischen Anordnung (diese ist im Regelfall dem Organigramm zu entnehmen) und dem Ablauf angeordnet. Da die Stabstellen auf alle Unternehmensebenen Einfluss haben, grenzen diese außen das gesamte Organisationsgefüge ab. Bei Dienstleistungsunternehmen reduzieren sich diese Abteilungen, wie in Abbildung 13 bereits dargestellt.

2.5.3 Prozesspyramide

2.5.3.1 Prozess

Lt. ISO 9000 wird ein Prozess als: *“Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.*

ANMERKUNG 1: Eingaben für einen Prozess sind üblicherweise Ergebnisse anderer Prozesse.

ANMERKUNG 2: Prozesse in einer Organisation werden üblicherweise geplant, und unter beherrschten Bedingungen durchgeführt, um Mehrwert zu schaffen.

ANMERKUNG 3: Ein Prozess, bei dem die Konformität des dabei erzeugten Produkts (3.4.2) nicht ohne weiteres oder nicht in wirtschaftlicher Weise verifiziert werden kann, wird häufig als spezieller Prozess“⁶⁴, bezeichnet.

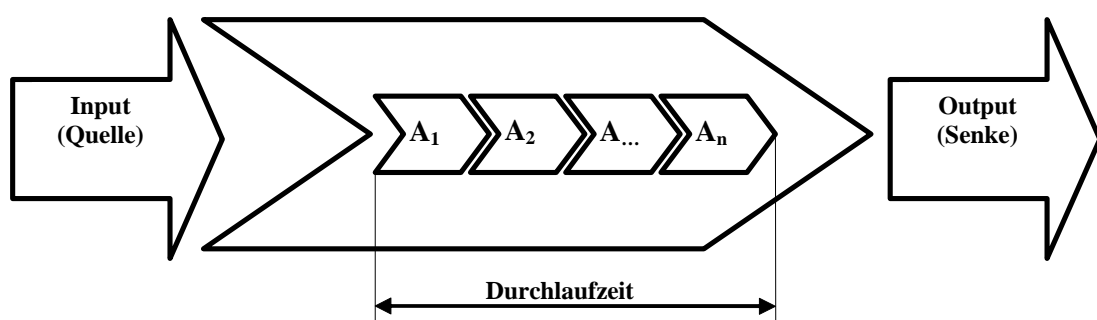


Abbildung 15: Prozessdarstellung.

⁶⁴ ISO 9000 (2005), S. 23 Kap. 3.4.1.

2.5.3.2 Prozesskette

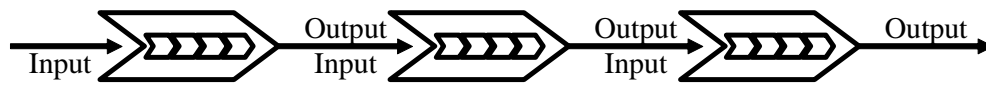


Abbildung 16: Prozesskette.

Werden mehrerer Prozesse zu einem zusammenhängenden Ablauf zusammengesetzt, wird diese als Prozesskette bezeichnet.

2.5.3.3 Prozesslandkarte

Eine Prozesslandkarte zeigt die in einem Unternehmen vorhandenen Prozesse im Zuge einer Übersichtsdarstellung.

2.5.3.4 Prozess- Aktivitätsregelkreis

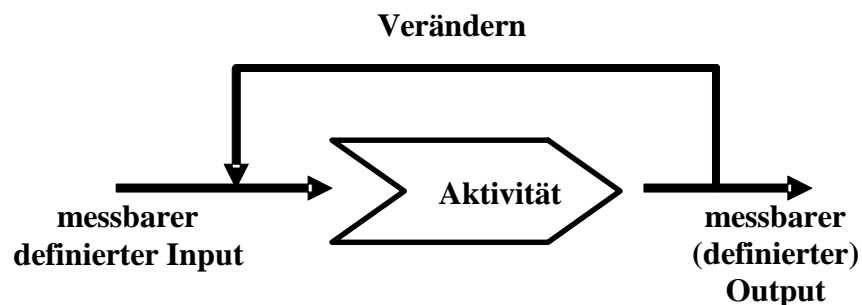


Abbildung 17: Prozess- Aktivitätsregelkreis.

Nachdem jeder Prozess und jede Aktivität definierte Eingaben und geplante Ergebnisse beinhaltet, können diese auch gemessen werden. Aus diesen Messgrößen werden wiederum neue Erkenntnisse gewonnen, die unter Umständen zu einer Veränderung der Eingabe führen und zu einer Verbesserung des Prozesses oder der Aktivität führen sollen (kleinster KVP Regelkreis). Dieser einfache Verbesserungsprozess ist auf alle Prozesse und Aktivitäten – unabhängig einer unmittelbaren Kundenforderung – anwendbar, insofern veränderliche Parameter vorhanden sind. Eine Weiterführung dieses grundlegenden Gedanken ist der PDCA Zyklus nach W. Edwards Deming. Auf diesen können alle bekannten Verbesserungsmaßnahmenprojekte und -kreisläufe zurückgeführt werden (siehe auch Kap. 8.5.1 Ständige Verbesserung).

2.5.3.5 PDCA Methode

Die PDCA Methode ist die grundlegende Vorgehensweise die in allen Bereichen zum Erreichen einer laufenden Verbesserung angewendet (Plan- Do- Check- Act, Planen- Durchführen- Prüfen- Handeln) wird.⁶⁵

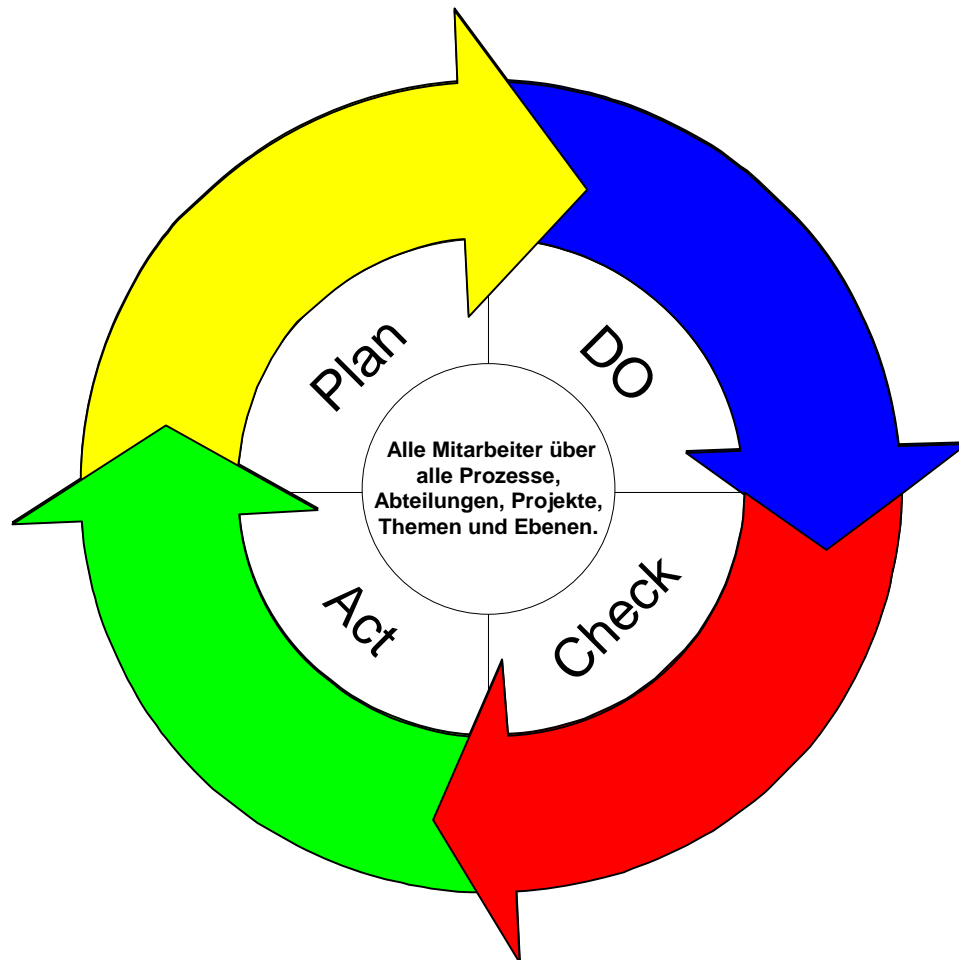


Abbildung 18: Deming Kreis (PDCA Methode).

PDCA wird lt. ISO 9001 wie folgt beschrieben:

„Plan: Festlegen der Ziele und Prozesse, die zum Erzielen von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und den Politiken der Organisation notwendig sind; Durchführen: Verwirklichen der Prozesse; Prüfen: Überwachen und Messen von Prozessen und Produkten anhand der Politiken, Ziele und Anforderungen an das Produkt sowie Berichten der Ergebnisse; Handeln: Ergrei-

⁶⁵ Masing (2007), S. 20f.

fen von Maßnahmen zur ständigen Verbesserung der Prozessleistung“.⁶⁶

Als eine der wichtigsten Aufgaben des Qualitätsmanagement ist es, diesen Kreislauf zur ständigen Verbesserung im gesamten Unternehmen – alle Mitarbeiter, Prozesse, Abteilungen, Projekte, Themen und Ebenen – nachweislich und nachhaltig zu implementieren (siehe auch Kap. 8.5.1 Ständige Verbesserung).

2.5.3.6 Differenzierung der Prozesse

- Geschäfts- oder Kernprozesse (Hauptprozess)

Als solche gelten für ein Unternehmen die wertschöpfenden Prozesse. Diese Prozesse können auch als waagrechte Prozesse bezeichnet werden und bilden im Regelfalle den eigentlichen Produktionsprozess und Materialfluss der Produktion ab.

Beispiele hierfür sind: Wareneingang, Zuschnitt, Stanzerei, Schweißerei, Dreherei, Montage, Fertigung, Endkontrolle, Verpackung, Warenausgang, etc..

Diese Wertschöpfungskette ist im Regelfall auch über die Arbeitspläne oder ein PPS System abgebildet.

- Management- oder Leitungsprozesse (Hauptprozess)

Da Steuerungs- und Leitungstätigkeit immer über eine übergeordnete Organisationseinheit erfolgen (Verantwortungs- oder auch Befehlskette) müssen, und im Regelfall entsprechend der hierarchischen Struktur von oben nach unten vorgegeben werden, sind diese auch als senkrechte Prozesse zu bezeichnen. Diese müssen keine unmittelbare Auswirkung auf die eigentliche Produkt- oder Dienstleistungsanforderung haben, können aber auch direkt auf die Wertschöpfungskette einwirken.

Beispiele: Managementprozesse, Controllingprozesse, Personalführungsprozesse, Reportingprozesse, Kostenrechnungsprozesse, Informationsprozesse, Investitionsprozesse, etc..

- Support- oder Stützprozesse (Nebenprozesse)

Diese dienen zur Unterstützung der Hauptprozesse als auch der Aufrechterhal-

⁶⁶ ISO 9001 (2008), S. 6 Kap. 0.2.

tung der Betriebsbereitschaft, sind parallel zu den eigentlichen Leitungs- und Wertschöpfungsprozessen (Hauptprozesse) angeordnet und kommen auf allen Ebenen des Unternehmens vor.

Beispiele: Einkaufsprozesse, Fakturierung, Arbeitsvorbereitung, Buchhaltung, EDV, etc..

Je nach Unternehmensgegenstand und Struktur der Organisation ist oftmals eine unterschiedliche Zuordnung der Prozesse als Haupt- oder Nebenprozess in unterschiedlichen oder auch gleichartigen Betrieben gegeben, sodass eine eindeutige Differenzierung nicht immer möglich ist und nur unternehmensspezifisch festgelegt werden kann.

2.5.3.7 Prozesspyramide

Werden diese hierarchischen und definierten Prozesse in die Organisationspyramide eingezeichnet, entsteht die Prozesspyramide. In dieser ist bereits der Zusammenhang zwischen den einzelnen Prozessen erkennbar, wenn die Führungsprozesse senkrecht und die Kernprozesse waagrecht in die Pyramide eingezeichnet werden. Die Support- und Stützprozesse werden als Parallelprozesse nach Bedarf und Hierarchieebene eingetragen. Die verschiedenen Hierarchie- und Aufgabenbereiche (diese korrelieren im Regelfall auch mit dem innerbetrieblichen hierarchischen Informations-, Kostenrechnungs- und Controllingsystem) werden in verschiedenen Linien, Farben und Stärken dargestellt (siehe Abb. 19).

Die zugehörigen Unterstützungsprozesse werden als unterbrochene Linien dargestellt. Je nach Einfluss und Ausprägung (Informationsbedarf) können die Pfeile auch stärker und schwächer dargestellt werden.

Von der Wertigkeit sind die Führungs- und Wertschöpfungsprozesse als gleichwertig anzusehen (ohne Wertschöpfungsprozess keine Führungsprozess und umgekehrt).

Damit entsteht ein integriertes prozessorientiertes Führungsmodell auf Basis der ISO 9001 und das klassische parallele Managementmodell, wie dieses in der Vergangenheit seitens der Unternehmen oftmals aufgebaut wurde, wird aufgelöst.

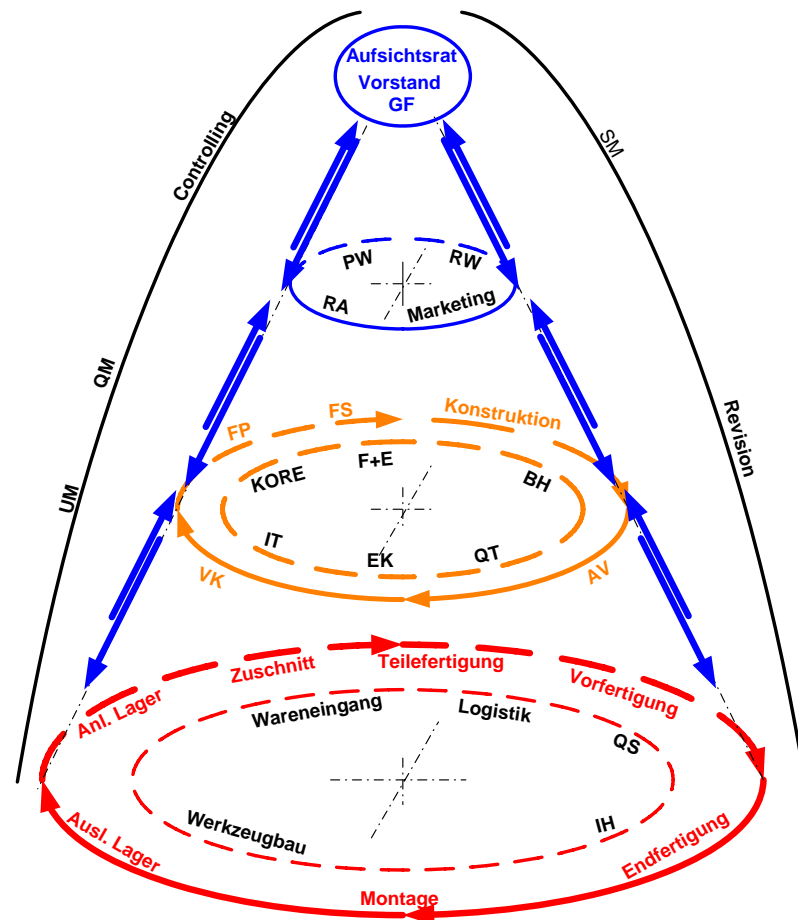


Abbildung 19: Prozesspyramide.

2.5.3.8 Erweiterte Prozesspyramide

Neben den bereits bekannten und erläuterten Prozessen, wirkt auf das Unternehmen auch die seitens der Unternehmensleitung vorgegebene Unternehmenskultur, welche sehr stark auf die innerbetrieblichen Beziehungsprozesse Einfluss nimmt. Die in einem Unternehmen vorherrschenden Beziehungsprozesse entstehen als Ergebnis des Zusammenspiels zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, den Mitarbeitern untereinander, dem Mitarbeiter selbst (Familie) und dem Einfluss von außen und stellen sich in den meisten Fällen sehr „chaotisch“ dar. Diese Prozesse sind nur sehr schwer und in geringem Ausmaß beherrschbar. Insbesondere ist es hier Aufgabe des Unternehmens über die Unternehmens- und Führungskultur auf diese Prozesse Einfluss zu nehmen und diese im Sinne der Organisation auszurichten.

Die Stabstellen (QM, UM, SM, Controlling, . . .) werden als auf das Gesamtunter-

nehmen einwirkende und abgrenzende Funktionen unabhängig einer Abteilung eingezeichnet.

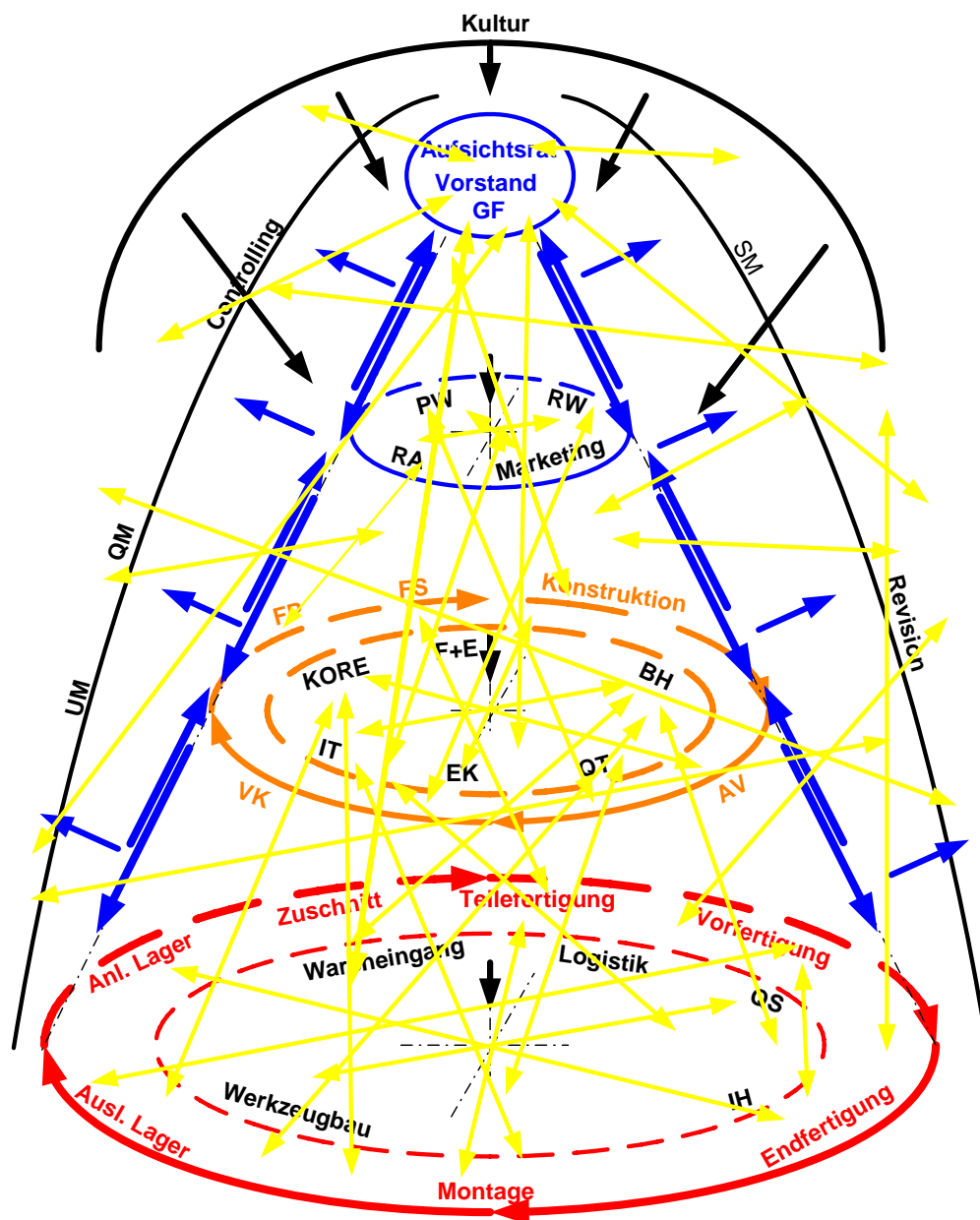


Abbildung 20: erweiterte Prozesspyramide.

Betrachtet man in diesem komplexen System die Aufgaben, Prozesse und Prozessketten wird eindeutig klar, welche umfassende Aufgabe von einem modernen Qualitätsmanagementsystem erwartet wird. Ebenso ist leicht zu erkennen, dass alle Prozesse aufeinander Einfluss nehmen und im Sinne eines kundenorientierten Managementsystems berücksichtigt werden müssen. Besonderes Augenmerk ist auch auf die Überschneidung und gegenseitige Beeinflussung der senkrechten

Führungs- und waagrechten wertschöpfenden Prozesse mit ihren nach außen gerichteten kunden- und umweltorientierten als auch chaotischen nach innen und außen wirkenden Beziehungsprozessen zu erwähnen.

Geht man von den in der Einleitung beschriebenen Unternehmererwartungen an zertifizierte Betriebe und Unternehmererwartungen an Zertifizierungsgesellschaften aus, ergeben sich die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Anforderungen an zertifizierungsfähige Managementsysteme abgeleitet von der ISO 9001.

2.5.4 Einflussorientierte Prozesspyramide

Ausgehend von den direkten Kundenforderungen – qualitativ hochwertige den Kundenanforderungen entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu erbringen, die sich unmittelbar auf die Erstellung des Produktes und die Wertschöpfungskette beziehen – gibt es auch indirekte Einflussfaktoren die seitens der Kunden zwar nicht definiert, aber doch von zertifizierten Betrieben erwartet werden.

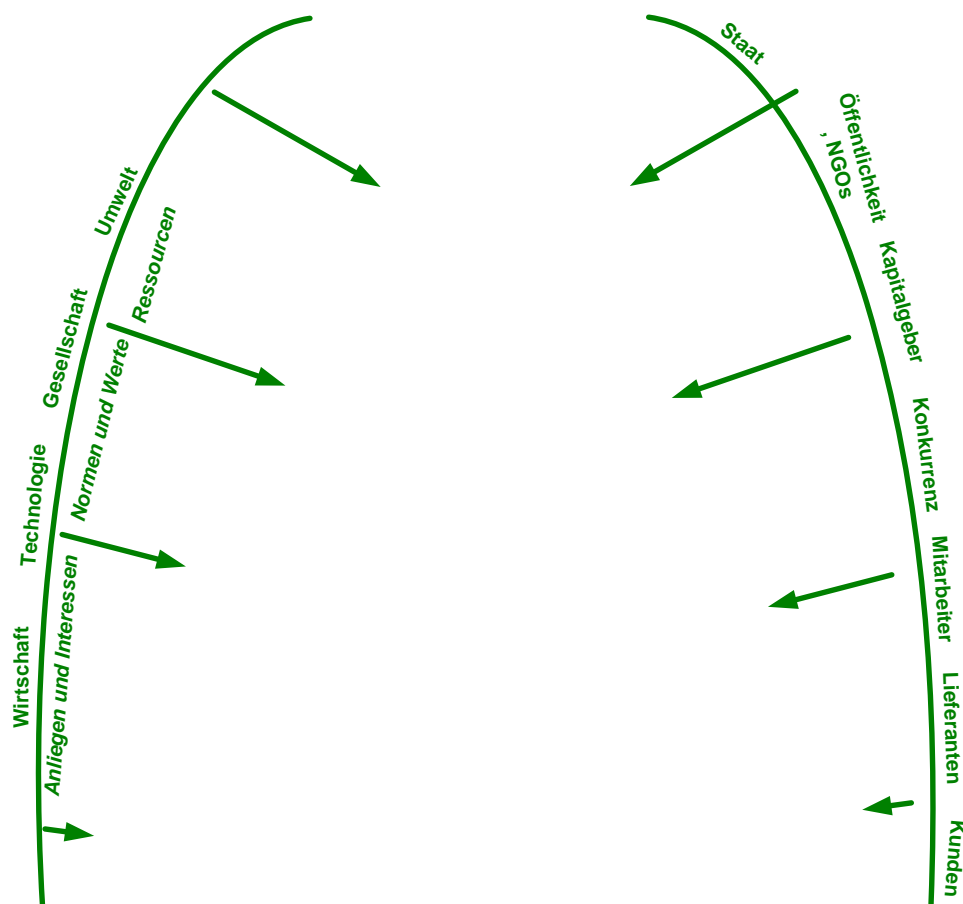


Abbildung 21: äußere Einflussfaktoren.

Werden diese ebenfalls im bereits bekannten Modell ergänzt, ergibt sich nachfolgende Gesamtdarstellung, welche die äußeren Einflussfaktoren auf die innerbetrieblichen Anforderungen und Prozesse verdeutlicht, sodass eine einflussorientierte Prozesspyramide auf Basis des integrierten Prozessmanagement Modells, der ISO 9001 und der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre entsteht.

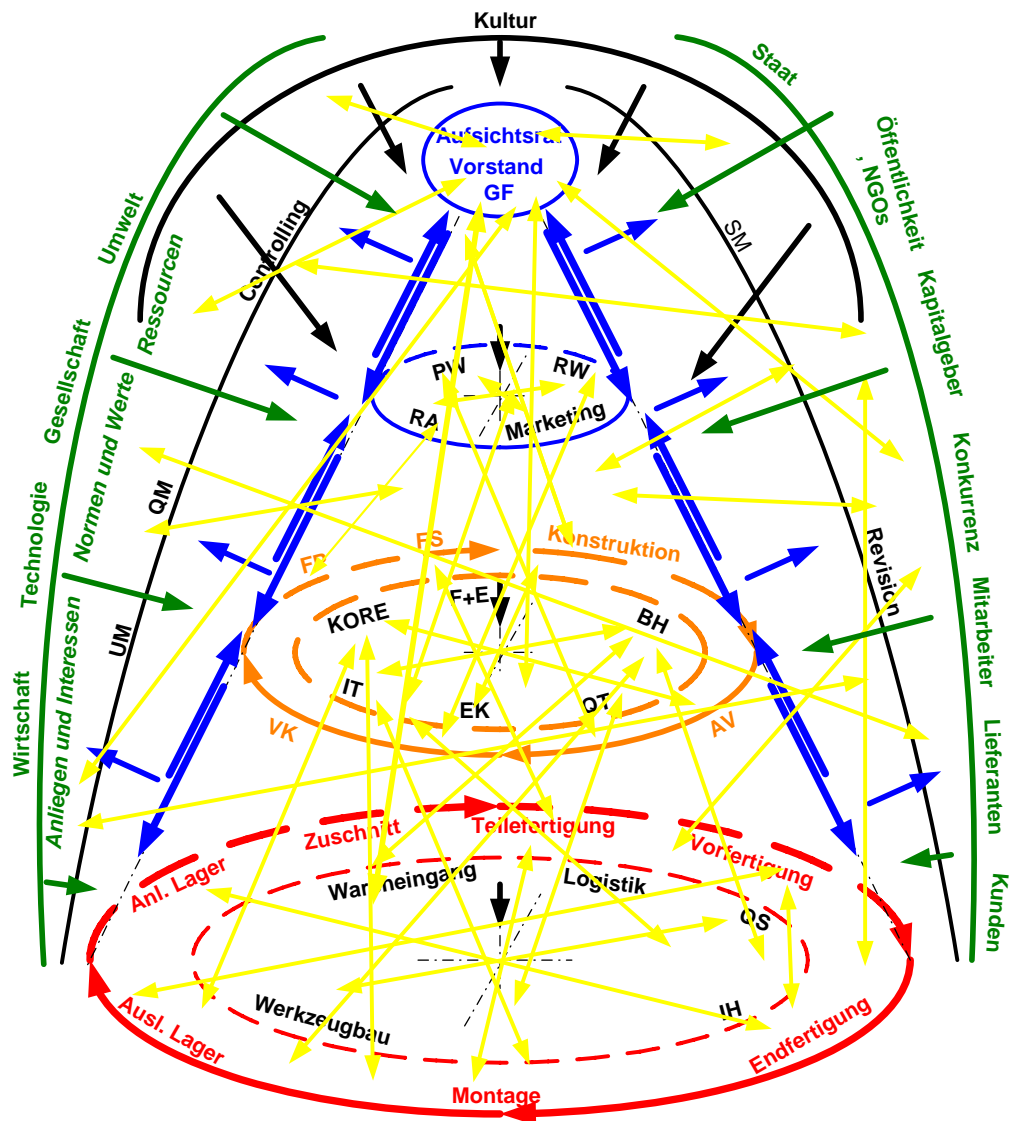


Abbildung 22: Einflussorientierte Prozesspyramide.

2.5.5 Systemorientiertes Prozessmodell

Laut Maslow sind für den Antrieb und die Weiterentwicklung von Personen die Bedürfnisse und die Befriedigung dieser ausschlaggebend. Dabei ist festzustellen, dass sich diese jeder nach seinen eigenen Bedürfnissen, Möglichkeiten und Ein-

flüssen definiert. Dadurch kommt es zu unterschiedlichen Bedürfnissen – zwischen den in Organisationen zusammenarbeitenden Personen – die einem ständigen Weiterentwicklungs- und Veränderungsprozess unterliegen.

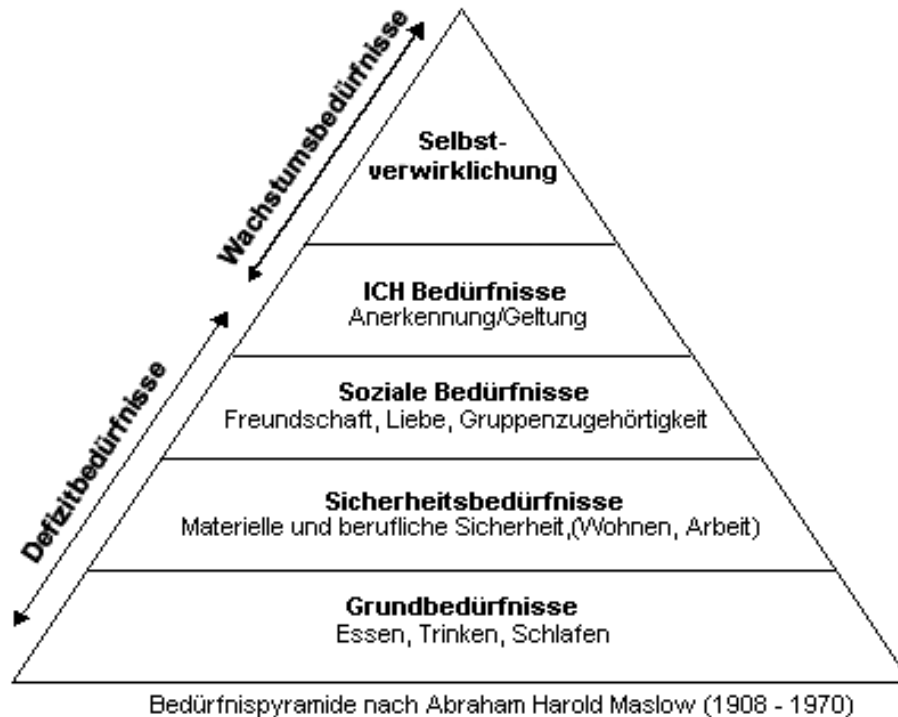


Abbildung 23: Maslow Bedürfnispyramide.⁶⁷

Geht man davon aus, dass diese Bedürfnisse in unterschiedlicher Ausprägung bei allen Personen im Unternehmen vorhanden sind, ergibt sich ein Gesamtziel welches das Unternehmen zu einem Gesamterfolg führen sollte. Dieses Ziel wird sehr unterschiedlich von den gesamten Einflussfaktoren eines Unternehmens geprägt, wobei festzustellen ist, dass je höher die Person in der hierarchischen Unternehmens- und Anerkennungsebene steht, desto mehr Einfluss kann diese im Regelfall geltend machen.

Aus den Bedürfnissen der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen entstehen somit die Triebfaktoren und Ziele, die zu einem Weiterstreben und einer Weiterentwicklung des Unternehmens aufgrund unterschiedlichster Motivationsgründe führt, um die Bedürfnisse aller Beteiligten langfristig zu sichern.

⁶⁷ Vgl. Olfert (2008), Personalwirtschaft S. 33.

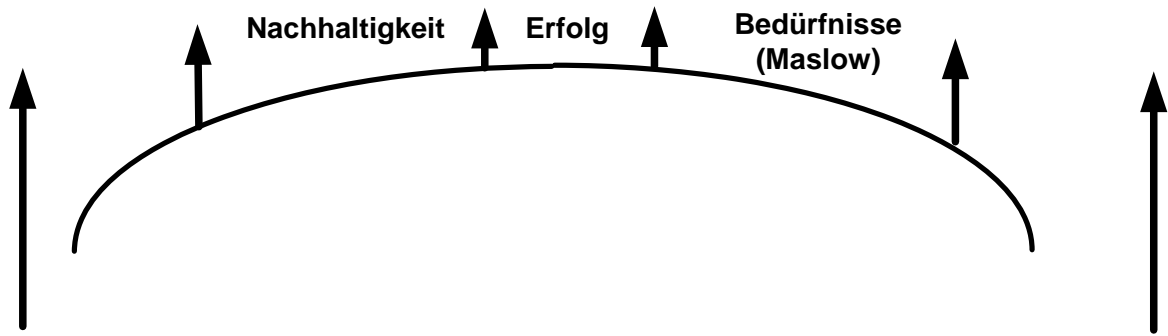


Abbildung 24: Triebfaktoren und Ziele.

Betrachtet man dies als gesamtheitliches System von sich in wechselseitiger Beziehung befindlicher gegenseitig beeinflussender Prozesse, so entsteht ein systemorientiertes Prozessmodell (siehe Abb. 25).

Wird dieser Organisation zusätzlich das ökonomische Prinzip und das Bedürfnis der Weiterentwicklung nach Maslow unterstellt, so kann der Schluss gezogen werden, dass eine optimierte Organisation nachhaltige Weiterentwicklung anstrebt (siehe auch Qualitätsmanagement und Evolution) und lediglich durch Demotivationsfaktoren (Missorganisation, den Wettbewerb und nicht abschätzbarer Umwelteinflüsse von außen – Zielbildungsbeteiligte⁶⁸) gebremst wird.

Festzustellen ist ebenfalls, dass seitens der Zielbildungsbeteiligten (Kunden können sowohl Endverbraucher, Sponsoren, Investoren,... sein), die diese Gesamtorganisation mit ihren Käufen, Sponsorgelder, Beihilfen und Förderungen, als auch der Bereitstellung von Rahmenbedingungen (Gesetzgeber) beeinflussen, wesentlich mehr Anforderungen an die Organisation und damit auch an die Zertifizierung nach ISO 9001 (Kundenbedürfnisse), gegenüber den Anfängen der „ISO Welle“, gestellt werden können⁶⁹.

⁶⁸ Vgl. Stelling (2005), S. 314.

⁶⁹ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 0.1.

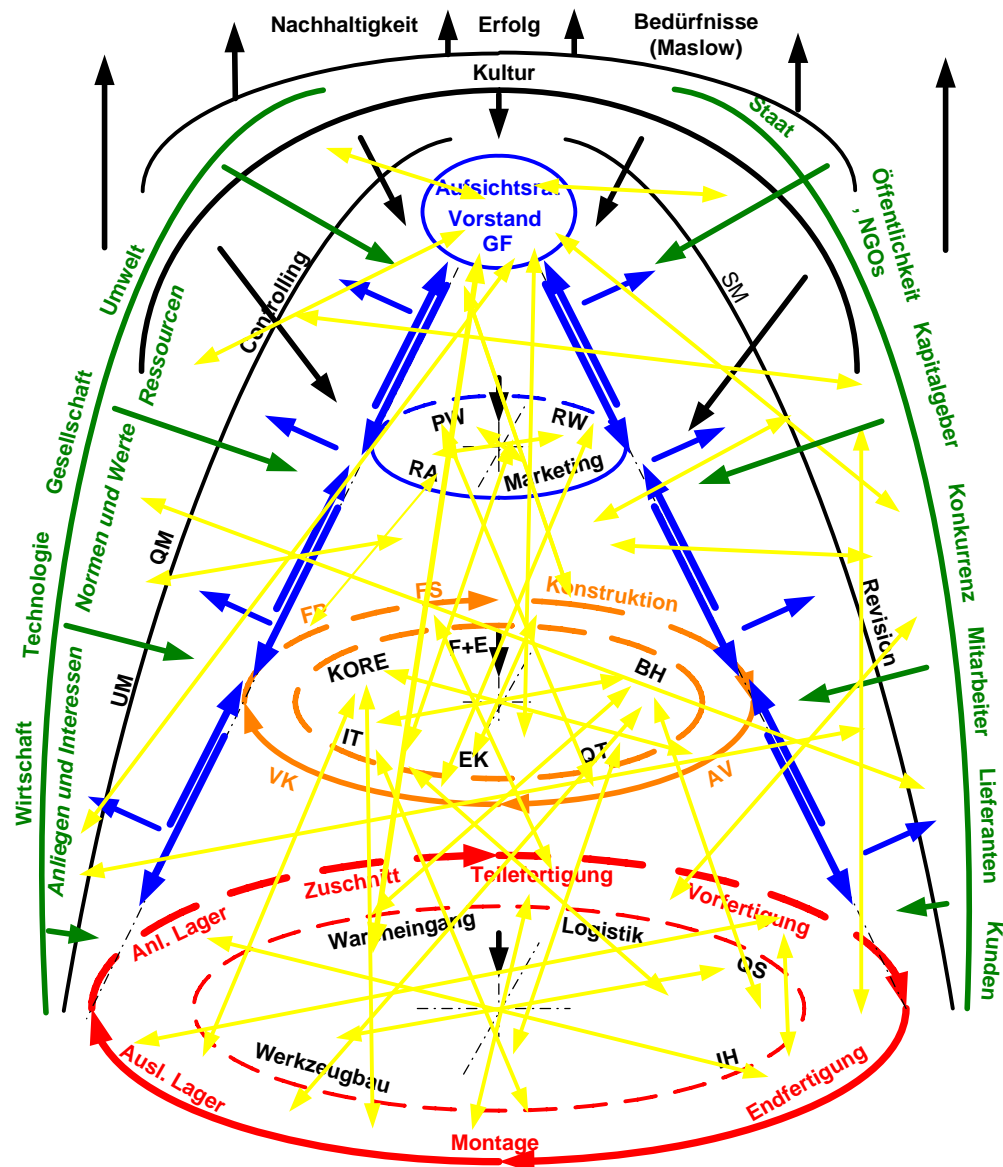


Abbildung 25: Systemorientiertes Prozessmodell.

2.5.6 System- und prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem

Wird als letzter Schritt der Prozessablauf zur Erstellung eines Produktes in die bedürfnis- und zielorientierte Prozesspyramide eingezeichnet, ist ganz deutlich zu erkennen, wie komplex ein Unternehmenssystem aufgestellt ist und welche Unzahl von Prozessen gleichzeitig in diesem ablaufen, um einen Auftrag abzuwickeln (siehe Abb. 26).

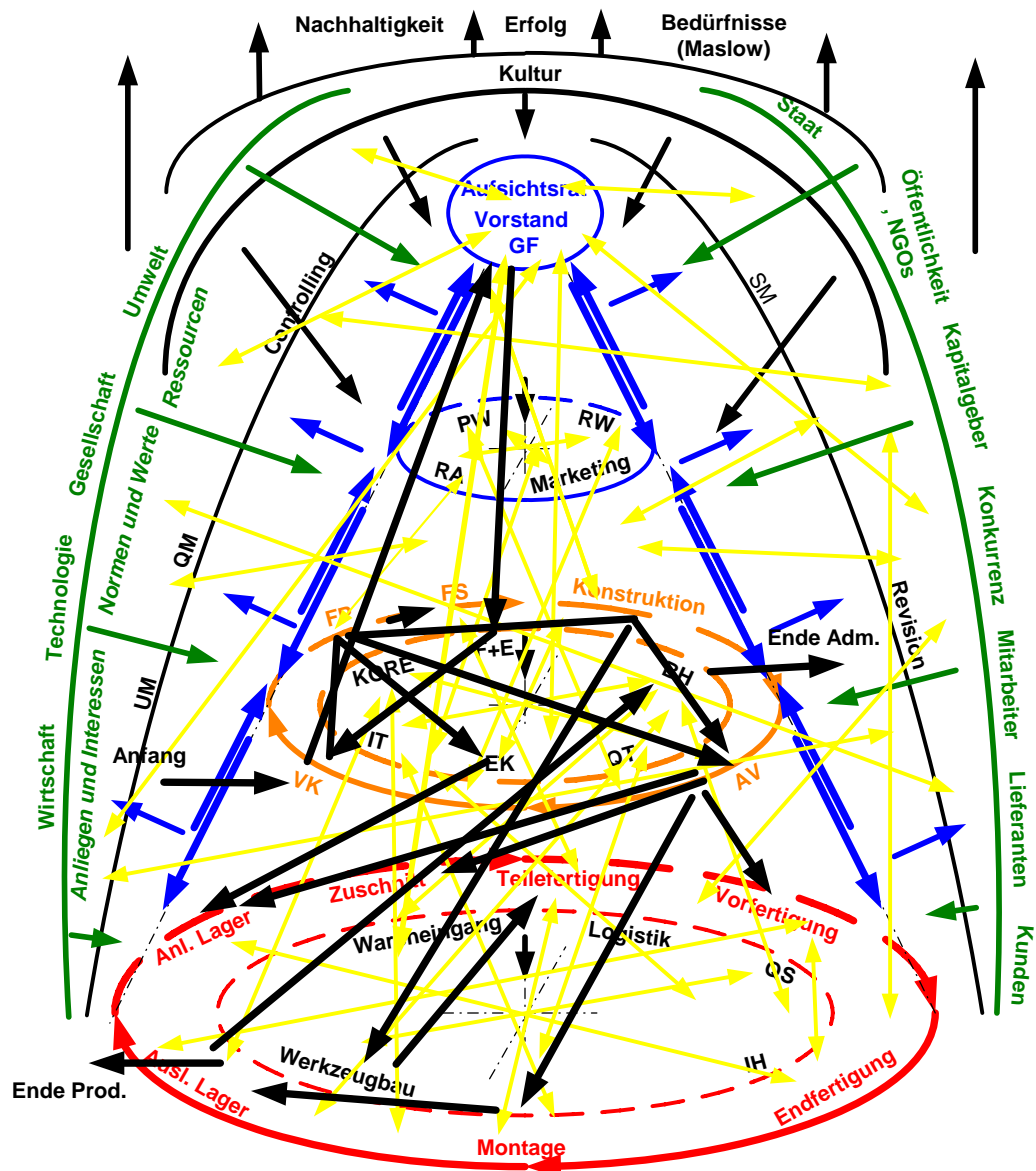


Abbildung 26: Produktionsablauf im Unternehmen.

Die Abbildung 26 zeigt eine schematische Darstellung eines möglichen Prozessszenarios zur Abwicklung eines einfachen Auftrages. Diese beginnt mit dem Verkauf über die Freigabe durch die GF, diverser Planungs- und Konstruktionsschritte, der Produktion bis zur Auslieferung und Fakturierung. Seitens dieser Darstellung soll gezeigt werden, wie komplex ein Unternehmen zusammenhängt und welchen Einflüssen eine Organisation ausgesetzt ist. Im Besonderen ist auch die Abhängigkeit und Wechselwirkung aller Prozesse von- und zueinander zu beachten. Da in Unternehmen nicht nur ein einzelner Prozess, sondern im Regelfall viele parallele Prozesse für unterschiedlichste Auftraggeber ablaufen, wird diese Prozessabfolge umso komplexer und produktvielfältiger ein Unternehmen ist.

Aufgabe des Qualitätsmanagers oder auch Qualitätsmanagements ist es, über dieses Zusammenspiel von Prozessen ein Managementsystem für die Gesamtorganisation sicherzustellen und dieses einem ständigen Reorganisations- und Optimierungsprozess zu unterziehen. Damit wird ein organisationsumfassender, nachhaltiger und kontinuierlicher Verbesserungsprozess – mit dem Ziel die Kundenforderungen unter wirtschaftlichen Betrachtungen zu erfüllen – implementiert, um das Unternehmen (Mitarbeiter und Geschäftsführung) zu unterstützen und einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erzielen.

Dieses Modell unterliegt einer ständigen dynamischen Veränderung aufgrund der äußeren Einflüsse⁷⁰, hat einen prozessorientierten Ansatz⁷¹, erfüllt die Beziehung zur ISO 9004⁷², ist verträglich mit anderen Managementsystemen⁷³ und entspricht der ISO 9001, basierend auf der Erfüllung der gesetzlichen und behördlichen, den organisatorischen und den unternehmens- und kundenspezifischen Anforderungen.

⁷⁰ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 01.

⁷¹ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 02.

⁷² Vgl. ISO 9001 (2008), S. 7 Kap. 03.

⁷³ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 7 Kap. 04.

3 Differenzierte Interpretation

Würde ein Unternehmen in der Vergangenheit – vor Herausgabe der ISO 9001 – auf Basis dieser zertifiziert worden sein (was aufgrund der Anpassungsfähigkeit der ISO 9001 an die jeweiligen vorherrschenden Gegebenheiten und Kunden möglich gewesen wäre), hätte eine Organisation wesentlich andere Anforderungen zu erfüllen gehabt, als diese derzeit erwartet werden. Denn z.B. Kinderarbeit, Arbeitnehmerschutz, Umweltschutz und Sozialleistungen waren nicht an vorderster Stelle der Kundenforderung. Wird allerdings bedacht, dass viele Bauwerke und technische Ingenieursleistungen Jahrhunderte und Jahrtausende überdauern, wurden durchaus für die Zeit qualitativ hochwertige Produkte hergestellt.

Auch bei Unternehmen der Antike, um Chr. Geburt als auch in der anfänglichen Industrialisierung wäre eine Zertifizierung nach ISO 9001 entsprechend den damaligen Organisations- und Produktionsmaßstäben möglich gewesen. Dies liegt daran, dass die ISO 9001 nur die Organisationsanforderungen und nicht die dahinterstehenden Gesetze, Organisationsformen, Kunden und Unternehmerforderungen definiert. Diese müssen nämlich seitens der Unternehmen selbst laufend entsprechend den lokalen Gegebenheiten angepasst werden. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen laufend der gesellschaftlichen und kulturellen Weiterentwicklung als auch der verstärkten Sensibilisierung in Richtung, Arbeitnehmerschutz, Umweltschutz, Ethik, Sozialleistungen, etc. anpassen müssen.

Laut den derzeitigen geltenden äußeren Einflüssen und Kundenforderungen ist es im westeuropäischen Raum unumgänglich, dass Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, ethische Grundsätze, etc. berücksichtigt werden. Selbiges gilt auch für nach Europa liefernde/importierende und zertifizierte Unternehmen, da diese Anforderungen seitens europäischer Kunden erwartet werden. Liefert umgekehrt ein zu zertifizierendes Unternehmen in einen, nicht diesen europäischen Erwartungen unterliegenden Verbraucherkreis, kann es durchaus möglich sein, dass ein Unternehmen wesentlich weniger Anforderungen erfüllen muss.

Würden zwei gleiche Unternehmen in einem Entwicklungsland nebeneinander das gleiche Produkt herstellen, das Unternehmen „A“ liefert in die EU, das Unternehmen „B“ liefert regional oder an andere Entwicklungsländer, kann davon ausgegangen werden, dass beide durchaus unterschiedliche Organisations- und Qualitätsansprüche erfüllen müssen. In diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass das Unternehmen „B“ wesentlich weniger Anforderungen zur Erreichung der

Norm als Unternehmen „A“ erfüllen muss, da der Kunde in Entwicklungsländern ganz andere Erwartungen an die Organisation und Qualitätsansprüche hat.

Gehört das Unternehmen „B“ allerdings zu einem international tätigen Konzern der auch Europa beliefert, sind wiederum international gültige europäische Standards anzusetzen, da in Europa das Gesamtunternehmen betrachtet wird (Bsp. Kinderarbeit; verbotene Chemie in Spielzeug, etc.). Somit ist der Auditor immer gezwungen sich den firmenspezifischen und regionalen Gegebenheiten anzupassen, wodurch es bei Audits zu unterschiedlich tiefen Ausprägungen bezüglich der Umsetzung der Norm kommen kann.

Dass dies zu einer sehr weiten Spannbreite bezüglich des Interpretationsspielraumes führt, wird anhand der nachfolgenden unterschiedlichen Einflussfaktoren beschrieben. Viele Unternehmen nutzen diesen Spielraum auch aus, lassen sich in einem unterentwickelten Land zertifizieren und treten damit international am Markt auf.

Aufgrund dieser uneinheitlichen Anforderungen und Ausprägung der Zertifizierung ist es nicht möglich die Systeme in den Unternehmen unmittelbar zu vergleichen, sondern es müssen immer die regionalen Gegebenheiten und der Markt berücksichtigt werden.

3.1 Qualitätsmanagement in der Vergangenheit

Da die verschiedensten Managementmodelle und im Besonderen auch die ISO 9001 auf unterschiedlichste Weise interpretiert wurden, entstanden sehr vage und abstrakte Prozessmodelle, die seitens der Unternehmen, Beratern und auch Auditoren auf unterschiedlichste Art angewendet wurden und auch noch werden. Wäre die ISO 9001 seit Bestehen von Wirtschaftsingenieuren und Betriebstechnikern umgesetzt worden, wäre es in vielen Unternehmen nicht notwendig gewesen Parallelstrukturen zur Einführung und Aufrechterhaltung einer technisch interpretierten „Wirtschaftsnorm“ – die zum Unverständnis in vielen Betrieben führen – zu schaffen.

Anzuführen ist in diesem Zusammenhang auch die Weiterentwicklung und Anwendung von modernen Managementwerkzeugen in Unternehmen, die vielen Auditoren, Beratern und Unternehmern nicht bekannt sind, sodass von sehr unterschiedlichen Qualitätsniveaus und Grundvoraussetzungen ausgegangen werden

muss. Hierbei sind auch die Akkreditierungsbehörden und der seitens von Zertifizierungsgesellschaften betriebene Lobbyismus gegenüber diesen zu erwähnen (siehe auch Kap. 2.2.9 Die Akkreditierungsstellen).

3.2 Kulturelle Auslegungen und Einflüsse

Eine weitere Problematik in der einheitlichen Interpretation sind die weltweit vorhandenen unterschiedlichen Kulturen. Welche Probleme der kulturelle Unterschied im Zusammenleben bedeutet, ist bereits in unseren Städten sichtbar. Diese Problematik kann auch sofort länderübergreifend betrachtet werden („Andere Länder andere Kulturen“). Insbesondere ist auch die unterschiedliche Arbeitsmoral und der Einfluss der Gewerkschaften oder die funktionierende Sozialpartnerschaft zu berücksichtigen. Auch die religiösen Einflüsse dürfen dabei nicht vernachlässigt werden.

3.3 Schulbildung und Fachpersonal

Während in hochentwickelten Ländern mit einer qualitativ hochwertigen Schulausbildung (z.B. Westeuropa) eine sehr gute und breite Basis von ausgebildete Facharbeitern und Ingenieuren mit fundierten Fachwissen vorhanden sind, werden in anderen Ländern Mitarbeiter auch ohne entsprechende Lehre oder mit wesentlich weniger „Wissen“ als Facharbeiter oder Spezialisten bezeichnet. Als Vergleich kann hier bereits der unterschiedliche „Ruf“ und „Bildungsgrad“ verschiedener lokaler Grundschulen, Höhere Lehranstalten und Universitäten angeführt werden. Obwohl alle mit demselben vergleichbaren Abschluss die Ausbildung beenden sollten, sind oftmals wesentliche Unterschiede im erworbenen Wissen festzustellen. Dieselbe Problematik setzt sich länderübergreifend und global zwischen den verschiedenen Kulturen fort. Auch diese Einflüsse haben wesentliche Auswirkung auf die Ausprägung und Intensität eines QM Systems.

3.4 Sprache

Da die ISO 9001 weltweite Gültigkeit hat, kommt es auch immer wieder zu unterschiedlichen Auslegungen aufgrund der Sprache. Selbst im Originaltext der Norm und der Übersetzung zwischen Englisch, Deutsch und Französisch kommt es zu

unterschiedlich interpretierbaren Übersetzungen und ebenfalls wesentlichen Interpretationsspielraum.

3.5 Ziel

Unterschiedliche Firmen wollen unterschiedliche Ziele mit der Zertifizierung erreichen. Für viele ist es immer noch ein Zertifikat, das auf Kundendruck benötigt und als „notwendiges Übel“ angesehen wird, während andere es durchaus als Möglichkeit zur Reorganisation und Weiterentwicklung des Unternehmens sehen. Ebenso unterschiedlich ist die Interpretation im Bereich der Fachexperten und Auditoren. Während von vielen diese Norm noch als technische Prüfnorm gesehen wird, ist bei manchen Auditoren bereits ein betriebswirtschaftlicher und kundenorientierter Ansatz gegeben.

3.6 Ausbildung Qualitätsmanagement/Auditoren

Da die meisten Ausbildungsstellen für Qualitätsmanagement Zertifizierungsorganisationen nahe stehen, werden die Qualitätsmanager als auch Auditoren entsprechend deren Interpretation ausgebildet. Da es keine einheitliche Ausbildungsvorgabe für Qualitätsmanager und Auditoren gibt, sind in diesem Bereich sehr differenzierte Schulungsinhalte möglich. Das Ausbildungsspektrum dauert von wenigen Tagen bis zu einem mehrwöchigen Kurs, als auch das Studium ist möglich.

3.7 Infrastruktur

Einen wesentlichen Einfluss besitzt auch die Infrastruktur des jeweiligen Landes. Während zum Bsp. in Österreich und Deutschland fast überall hochwertige Technologie zum Einsatz kommt, gibt es in vielen Ländern nicht einmal Stromanschlüsse und Trinkwasser. Dass in diesen Ländern kein Interesse an Umweltschutz oder Arbeitssicherheit besteht, darf nicht verwundern.

3.8 Gesetzgebung

Die Differenzierung auf Basis der autonomen länderspezifischen Gesetzgebung ist aufgrund der Normenforderung bereits direkt vorgegeben, sodass eine unterschiedliche Bewertung der Betriebe erfolgen muss, und dadurch wiederum kein einheitliches Bewertungssystem erreicht wird.

Werden zum Vergleich lediglich die in Westeuropa größtenteils auf römisches Recht basierende Gesetzgebung und die anglo-amerikanische Fallrechtssprechung (Common Law) herangezogen, sind bereits wesentliche Unterschiede in der Interpretation und Auslegungen vorhanden.

Nachfolgend einige Beispiele für gesetzliche Vorgaben, die aufgrund der Mussbestimmung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften lt. der Neuausgabe der Norm aufgrund länderspezifischer und regionaler Vorgaben wesentlichen Einfluss auf das System haben.⁷⁴

In Österreich ist der Arbeitnehmerschutz gesetzlich geregelt und schon lange selbstverständlich, ebenso Umweltschutz und soziale Verantwortung. In diversen Schwellenländern ist dies keine Selbstverständlichkeit. Bsp.: Mutterschutz, Maschinenschutzverordnung oder CE-Kennzeichnung.

Wird dies aus dem Bereich Umweltschutz betrachtet, so existiert in vielen Ländern keine Infrastruktur um Müll zu trennen, bzw. ist diese Mülltrennung Lebensgrundlage von Müllsammlern. Hierbei müssen oft andere Wege beschritten werden. Im EU Raum ist es eine gesetzliche Vorgabe, in Dritten Welt Staaten und Schwellenländer oftmals eine freiwillige Einstellung.

Im Europäischen Raum existieren Patent- und Markenschutz und diverse Prüfzeichen (CE, AVE, Ex, etc.), die über zertifizierte Prüfstellen ausgestellt werden müssen. Im asiatischen Raum existiert kein Marken- und Patentschutz. Es gilt im Gegenteil als Ehre das Original so genau wie möglich zu kopieren (Plagiate) – siehe China.

⁷⁴ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.1.

3.9 Wege zur einheitlichen Interpretation

Wie in den obigen Kapiteln angeführt, können zahlreiche Unterschiede bei Zertifizierungen festgestellt werden. Viele Unternehmen, die sich auf eine Zertifizierung nach 9001 verlassen, gehen allerdings davon aus, dass die Ausstellung eines Zertifikates einen ähnlichen Organisations- und Gesetzesstandard bestätigt, wie dieser bei einem österreichischen oder im eigenen Unternehmen gegeben ist. Diese Übereinstimmung kann nicht vorhanden sein, solange dieser Interpretationsspielraum und die mangelnde betriebswirtschaftliche Ausbildung in vielen Unternehmen als auch bei Auditoren vorherrschen.

Allgemein könnten die Zertifikate wie folgt eingeteilt werden

- EU Standard
- Dritter Welt Standard
- Schwellenland Standard
- Asiatischer Standard
- Chinesischer Standard
- Indischer Standard
- Russischer Standard
- Osteuropäischer Standard
- US Standard
- Lateinamerika Standard etc.

Diese müssen in weiterer Folge länderspezifisch und regional betrachtet werden, da oftmals auch unterschiedliche Gesetzgebungen und Mentalitäten im Land selbst vorhanden sind (z.B. Bundesgesetzgebung, Landesgesetzgebung, Stadtbezogene Verordnungen).

In weiterer Folge ist zu differenzieren, welche Zertifizierungsgesellschaft und welcher Auditor bei dem zertifizierten Unternehmen war.

Um dieser differenzierten Auslegung entgegen zu wirken, ist es notwendig, dass seitens der Auditoren ein einheitliches integriertes Managementsystem, bei denen anerkannte Organisationsgrundsätze und Werkzeuge der Betriebsorganisation, als auch ein gesetzlicher Standard westeuropäischer Anforderungen zugrunde gelegt ist, auditiert wird. Dies könnte z. B. über eine SWOT Analyse in Form eines

Assessments auf Basis der Anforderungen der ISO 9001 erfolgen. Dabei werden weltweit die qualitativ hochwertigsten Anforderungen angenommen, und die Betriebe mit diesem fiktiven Unternehmen verglichen.

Eine andere Möglichkeit wäre die QM Systeme in Kombination mit einem Rating-system vergleichbar zu machen. Wobei einerseits die Hard Fact's als auch die Soft Fact's verstärkt berücksichtigt werden müssen. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu akzeptieren, dass aufgrund der vorhandenen regionalen politischen Lage, der Infrastruktur und der möglicherweise gesetzlichen instabilen Lage manche Anforderungen mit 0 bewertet und Zertifizierungen abgelehnt werden müssen. Ebenso könnte ein Benchmarkingsystem in Form einer Kombination der ISO 9001 mit den Basel II Anforderungen vorstellbar sein. So ergibt sich ein weiteres Betätigungsfeld für Zertifizierungsorganisationen. Diese könnten auf Basis der ISO 9001 eine neutrale Bewertung der Organisation – die auch von Banken akzeptiert werden – durchführen (siehe Abb.33-34 im Anhang).

Die Bereitstellung eines mehrsprachigen auf einer Datenbank basierenden Systems, wie diese bereits von der chemischen Industrie (CEFIC) für den Chemietransport auf der Straße oder auch von privaten int. Konzernen, angewendet wird, wäre ebenfalls von Vorteil (Bsp. SQAS Assessment- siehe www.sqas.org).

3.10 Zertifizierungswildwuchs

Ein weiterer Weg, der seitens vieler Interessensgruppen derzeit beschritten wird, ist die Ausarbeitung von branchenspezifischen Anforderungen und der Herausgabe eigener Standards. Dies widerspricht allerdings dem Grundgedanken der ISO, eine einheitliche Zertifizierung auf Basis eines gleich zu interpretierenden Standards weltweit durchzuführen. Hier würden in den meisten Fällen einige branchenbezogene Ergänzungen zur ISO 9001 genügen, sodass in Kombination mit dem oben angeführten Modell lediglich die branchenspezifischen Ergänzungen – bei denen es sich in den meisten Fällen lediglich um zusätzliche hygiene-, sicherheits-, kennzeichnungs- und produktspezifische Anforderungen handelt – zum Tragen kommen. Dadurch könnte der „Auditierungs- und Zertifizierungswildwuchs“, wie es derzeit in vielen Branchen den Anschein hat, wesentlich eingeschränkt werden.

Wird davon ausgegangen, dass zertifizierte Unternehmen tatsächlich die Anforderung der Norm auf Basis der Kundenforderungen erfüllen und die eingesetzten Auditoren die notwendige betriebswirtschaftliche und organisatorische Ausbildung besitzen, könnten viele zusätzliche Anforderungen/Audits und deren zugehörige Normen ersatzlos gestrichen werden, oder es müsste die ISO 9001 lediglich um einige branchenspezifische, größtenteils die Produktion und Nachweispflicht betreffenden Anhänge (z.B. Zusatzanforderungen für Automotiv, Chemie, Lebensmittel) ergänzt werden. Gegen diese Vorgehensweise spricht die durch viele Auditoren mitgetragene technische Interpretation der Norm. Weiters würde dadurch das lukrative Geschäft der Zertifizierung wesentlich reduziert werden.

In vielen Fällen hat es den Anschein, dass diverse „neuerfundene“ Zertifizierungen dem Schutz von Märkten oder Branchen dienen. Insbesondere wird bei einer Zulassung als Auditor zu diesen Standards noch mehr technisches, branchenspezifisches (einschlägige Studienrichtung bez. Lebensmitteltechnologie) anstatt organisatorischem Wissen verlangt, sodass nur unmittelbar aus der Branche kommende technische Auditoren eingesetzt werden können.

3.11 Qualitätsmanagementsysteme in Produktion und Dienstleistung

Wie im Kapitel 2.5.2 („Vom Organisationskreis zur Organisationspyramide“) beschrieben, gibt es seitens der grundsätzlichen Organisationsstruktur keine wesentlichen Unterschiede zwischen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben. Es fallen lediglich einige Abteilungen weg. Wurde anfangs in sehr vielen Dienstleistungsbetrieben versucht, die produktionslastigen Managementsysteme (auf Basis der bekannten „Beratungstechnik“) auf die Dienstleistungsbetriebe überzustülpen, kam hier sehr bald die Erkenntnis, dass dies – obwohl diese Systeme von Zertifizierungsgesellschaften abgenommen wurden – zu keiner befriedigenden Lösung führt. Dadurch stellten sich diese Systeme sehr bald als unbrauchbar und bürokratisch heraus, sodass dieses Vorgehen seitens mündiger Unternehmer mit Recht angezweifelt und auch abgelehnt wurde. Viele Organisationen haben diese bürokratischen „Neuerfindung der Betriebswirtschaft“ aber auch übernommen, um ihren Kundenforderungen zu entsprechen. Da diese aber zu keinem langfristigen Erfolg führten, mussten für diesen Bereich andere nicht produktionslastige Ansät-

ze zur Umsetzung der ISO 9001 herangezogen werden. Dadurch wurde der betriebswirtschaftliche und organisatorische Bereich stärker gefordert ist.

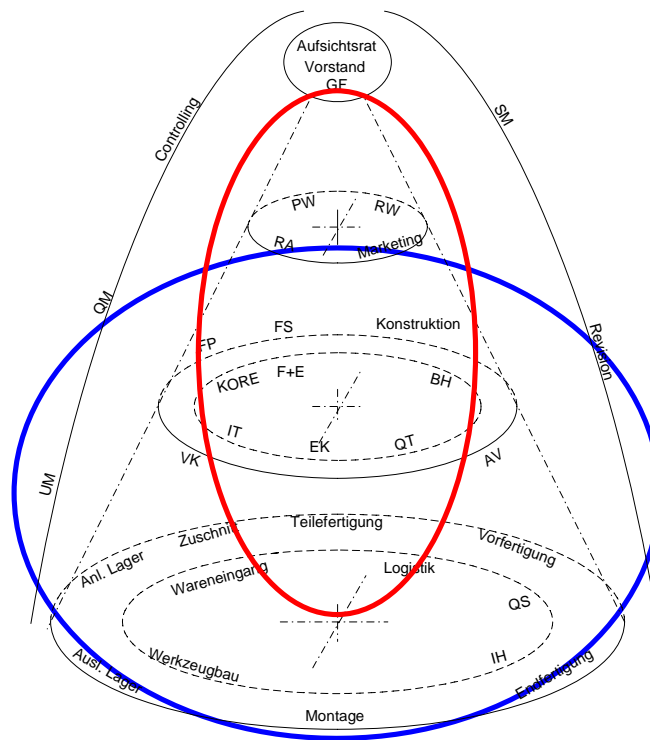


Abbildung 27: Lastigkeit der Systeme.

Wie in Abbildung 27 dargestellt, sind viele Dienstleistungsbetriebe, aufgrund ihrer Organisationsstruktur und der geringen Anzahl von produktionsspezifischen Qualitätskennzahlen, oftmals wesentlich fortgeschrittener in der Organisationsentwicklung und der betriebswirtschaftlichen Umsetzung der Anforderungen gegenüber Produktionsfirmen, da diese verstärkt auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen zum Nachweis der Prozessmessung ausweichen müssen.

4 Qualitätsmanagementsystem

Nachfolgende Kapitel zeigen die betriebswirtschaftlichen und organisationsbezogenen Anforderungen die aufgrund der Erwartungen europäischer Kunden, der vorab angeführten Einflussfaktoren und abgeleitet von der „ISO 9001“ an zertifizierte Organisationen auf Basis einer aktuellen Firmen-/Kundenbefragung, weltweit gestellt werden können.

Die Überschriftennummerierung und Überschriften selbst entsprechen den Kapiteln der ISO 9001, sodass auf eine zusätzliche Referenzierung verzichtet wird. Zum besseren Verständnis der Anforderungen wird auf die Begriffsbestimmungen der ISO 9000:2005 verwiesen, oder es werden diese, wenn erforderlich, direkt im betreffenden Normenkapitel angeführt.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass mit der Einführung der ISO 9001 auch die Einhaltung von organisations- und produktspezifischen gesetzlichen Anforderungen über das gesamte Unternehmen gefordert wird. Dies ist einerseits in Kap. 1.1, 1.2, 4.1 – Anmerkung 3 definiert, ist eine allgemeine Kundenerwartung und muss nicht extra vertraglich angeführt werden. Insbesondere ist auch zu beachten, dass bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Anforderungen die Lieferfähigkeit nicht gewährleistet werden kann und das System damit nicht den Normenforderungen gemäß Kapitel 1.1 entspricht⁷⁵. Damit müssen gesetzliche Vorschriften sowie deren Umsetzung und Einhaltung – wie diese aus den verschiedenen anzuwendenden länderspezifischen Gesetzen (z.B. Arbeitnehmerschutz, Umweltschutz, ABGB, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Rechnungslegung, etc.) vorgesehen sind – in den betroffenen Abteilungen (gesamtes Unternehmen) überprüft werden. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass es aufgrund der Anforderungen an den Betrieb und die Art der Organisation zu unterschiedlichen QM Systemen und einem damit verbundenen Vertiefungsgrad der Auslegung der Anforderungen kommt.

⁷⁵ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.1.

Werden die einzelnen Kapitel der Norm dem Prozessmodell lt. 2.4.6 (System- und prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem) zugeordnet, so sind die Anforderungen in den Kapitel

- 0.1 – 3 allgemeiner Natur und Grundlagen.
- 4 – 6.4 Vorgaben an das Management zur Steuerung des Unternehmens (Führungsprozess).
- 7 – 7.6 Vorgaben zur Gestaltung des eigentlichen Produktions- und Wertschöpfungsprozesses.
- 8 – 8.5.3 Prozesse zur Unterstützung der Weiterentwicklung des Unternehmens (Controlling - Unterstützungsprozesse zu den Führungsprozessen).

Da es sich um ein ganzheitliches Modell handelt, können Anforderungen auch überschneidend wirksam werden. Es gelten viele Normenelemente für mehrere oder alle Abteilungen des Unternehmens.

Werden die Kapitel organisations- oder produktionsbezogen eingeteilt, so wird zur Interpretation der Norm nur in geringem Ausmaß technisches oder branchenbezogenes Wissen sondern größtenteils organisatorisches Wissen verlangt.

Nachfolgende Kapitel sind immer in Kombination mit der ISO 9001 und den zugehörigen Begriffsbestimmungen lt. ISO 9000:2005 zu betrachten, da nicht alle Anforderungen interpretiert werden.

4.1 Allgemeine Anforderungen

Dieses Normenkapitel beschreibt die Ansprüche, die eine Organisation erfüllen und umsetzen muss, um einem Qualitätsmanagementsystem auf Basis der ISO 9001 zu entsprechen. Diese Beschreibungen spiegeln die Anforderungen und eine Zieldefinition (Qualitätsmanagement aufbauen, dokumentieren, verwirklichen, aufrechterhalten, Wirksamkeit prüfen und verbessern) wieder, die bei jedem professionell gestalteten Projekt mit zugehörigem Projektmanagement beachtet werden müssen. In diesem Zusammenhang kann bereits in der Zieldefinition der klassische PDCA Kreislauf erkannt werden. Es sind die Prozesse für die gesamte Or-

ganisation⁷⁶ festzulegen (siehe auch 2.5.2ff „Vom Organisationskreis zur Organisationspyramide“) und lediglich Anforderung aus dem Abschnitt 7 (Produktrealisierung) der Norm⁷⁷ dürfen ausgeschlossen werden. Unter Anmerkung 1 des Normkapitels 4.1 werden die Prozesse angeführt, die für ein Qualitätsmanagementsystem erforderlich sind und festgelegt werden müssen. Diese umfassen die

- **Leitungstätigkeiten:** Senkrechte Prozesse oder auch Führungsprozesse.
- **Bereitstellung von Ressourcen:** Budget /Personal/Ausstattung – da mit dem Qualitätsmanagementsystem das gesamte Organisationssystem betroffen ist, können hier keine Bereiche ausgeschlossen werden.
- **Produktrealisierung:** Waagrechte Prozesse – Wertschöpfungs- oder Kernprozesse.
- **Messung Analyse und Verbesserung:** PDCA Prozesse, die über alle Prozesse – das gesamte Organisationssystem – nachzuweisen sind.

Werden Prozesse ausgegliedert, muss seitens des Unternehmens die Lenkung dieser Prozesse sichergestellt werden. Die Unternehmen sind für die Einhaltung der Kundenforderungen (saubere schadstoffarme Produktion, keine Kinderarbeit, Sozialleistungen,...) und insbesondere auch gesetzlicher und behördlicher Forderungen (Umweltgesetzgebung, Arbeitnehmerschutzgesetz, Arbeitszeit,...) auch bei ausgegliederten Prozessen verantwortlich, und können sich dieser Verantwortung aus Sicht der ISO 9001 durch Ausgliederung diverser Prozesse nicht entziehen. Insbesondere werden die Unternehmen auf Basis dieser Forderung auch aufgefordert ihre soziale und ethische Verantwortung wahrzunehmen. Lässt ein europäisches Unternehmen im asiatischen oder afrikanischen Raum Komponenten fertigen, so müssen auch diese unter den Gesichtspunkten europäischer Anforderungen (Kunden) gefertigt werden.

⁷⁶ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 9 Kap. 4.1.

⁷⁷ Vgl. ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.2.

4.2 Dokumentationsanforderungen

4.2.1 Allgemeines

Grundsätzlich muss anhand dieser Normenforderung hervorgehoben werden, dass die Dokumentation in jeder Form eines Mediums (Handbuch, Fotos, Film, Bilder, CD, reine elektronische Aufzeichnung,...) realisiert werden kann und es seitens der ISO 9001 keine Formvorschriften für die Erstellung von Handbüchern, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, sowie sonstiger Vorgabe- und Nachweisdokumente gibt.

Es werden nur Mindestanforderungen bezüglich des Inhaltes der Dokumentation gefordert, die jedoch in Abhängigkeit der Komplexität und der hergestellten Produkte unterschiedlich anzuwenden sind (siehe Abb. 28).

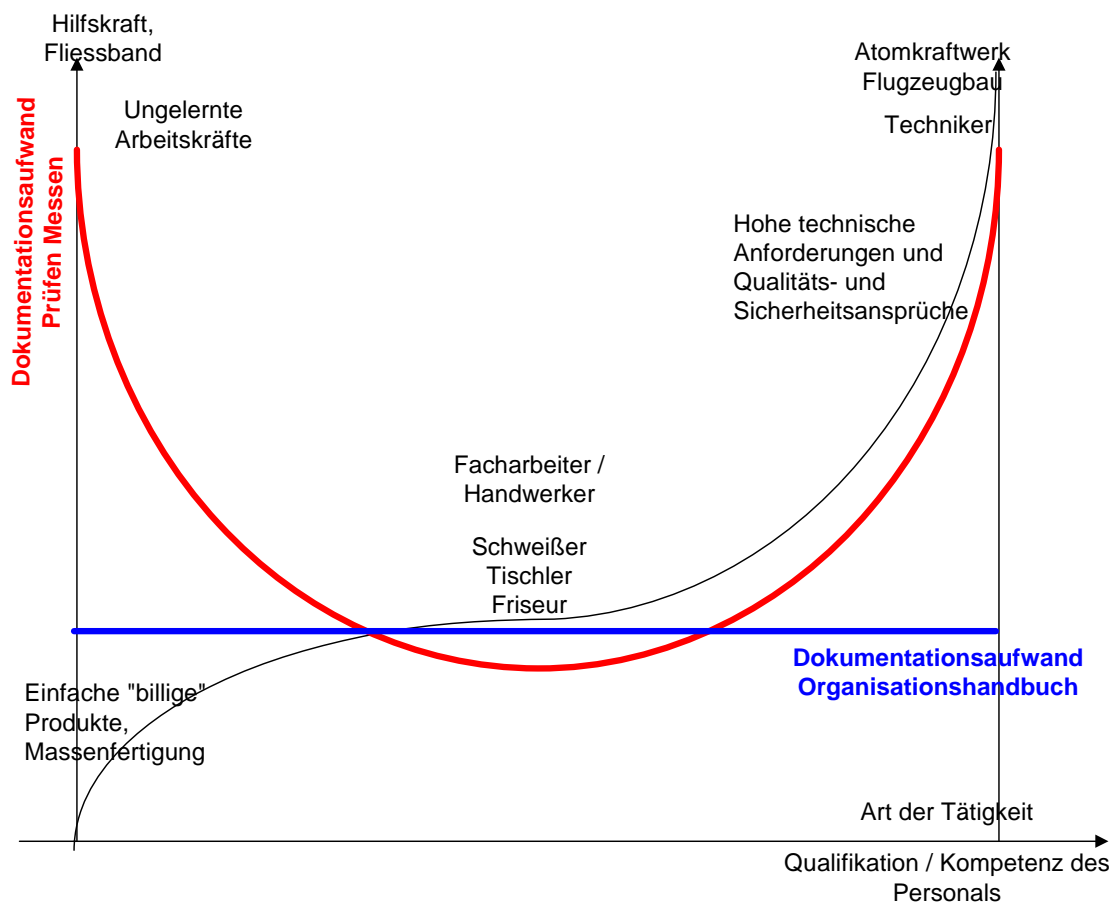


Abbildung 28: Dokumentationsaufwand.

Diese Unterscheidung in der Dokumentation widerspiegelt sich hauptsächlich in den technischen Spezifikationen zur Herstellung der Produkte oder Durchführung der Dienstleistung. In der Grunddokumentation – der Darstellung der Organisation

– ist der Dokumentationsaufwand abhängig von der Unternehmensgröße, der Komplexität der Organisation, der Art der Tätigkeit, der Wechselwirkung der Prozesse und der Kompetenz des Personals. Diese Regelung gilt für alle beschriebenen Prozesse im Unternehmen, sodass es zu unterschiedlichen Ausprägungen gleicher Prozesse in verschiedenen Organisationen – auch wenn Produkte gleicher Art erzeugt werden – kommen kann. Dies wird in der praktischen Umsetzung oft nicht beachtet (Bsp.: selbes Produkt in Kleinserie/ Massenproduktion, Kleinstbetrieb/ Großbetrieb), sodass bei kleinen und mittleren Unternehmen oftmals der Dokumentationsaufwand für die Organisation von Großunternehmen gefordert und umgesetzt wird.

Derzeit sind großteils Papier und durch die EDV unterstützte Dokumentationen im Einsatz. Diese konventionellen dokumentenlastigen Systeme werden allerdings verstärkt durch ausschließlich über die EDV gelenkte Systeme verdrängt. Dies ist auf die einfachere Handhabung, Verteilung, Änderung und Wartung der über die EDV (Intranet/Extranet) oder das World Wide Web gelenkten Dokumente zurückzuführen.

4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch

Die Organisation selbst ist in einem QM-Handbuch zu beschreiben, in dem auch der Anwendungsbereich für das QM System abzugrenzen ist. Werden Normenelemente aufgrund der Art der Organisationsstruktur oder des Produktes nicht benötigt, dürfen Anforderungen aus dem Abschnitt 7 der Norm (Produktrealisierung - Wertschöpfungskette) begründet ausgeschlossen werden.

Das QM Handbuch selbst sollte möglichst einfach und für jeden leicht verständlich geschrieben sein und einen Einblick in die Verantwortlichkeiten und die Organisationsstruktur des Unternehmens geben. Auf weitere Informationsquellen, Regelungen und weiterführende Unterlagen (z.B. Informationen, Literatur, Organisationshandbücher), die die Mitarbeiter im Zuge ihrer Tätigkeit benötigen, ist zu verweisen. Ein reiner „Abklatsch“ der Norm sollte vermieden werden, da diese Information niemanden nützt und eher kontraproduktiv auf die Mitarbeiter wirkt. Eine Weitergabe von Handbüchern ist ebenfalls unüblich. Sollte tatsächlich eine interessierte Partei Informationen benötigen, reichen im Regelfall Teile aus dem In-

haltsverzeichnis mit einigen Zusatzinformationen. Grundsätzlich gilt die Regel: "Je einfacher, desto effektiver". Oftmals finden sich in Betrieben Pflichtenhefte der EDV, Organisationshandbücher für Führungskräfte, interne Anweisungen, etc. die zu einem QM Handbuch zusammengestellt und für dieses verwendet werden können, da diese die Organisation und Verantwortlichkeiten im Unternehmen bereits beschreiben und regeln. Eine Erstellung neuer Dokumente sollte soweit als möglich vermieden werden. Eine Aufteilung zwischen Führungsbereich (Management) und operativen Tätigkeiten (Produktion) ist ebenfalls oftmals von Vorteil. Ist im Unternehmen ein PPS System vorhanden, sollte in diesem Fall auch die Beschreibung dieses Programms zur Dokumentation herangezogen werden, da von diesem Ablauf ohnedies nicht abgewichen werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass in vielen Unternehmen oftmals unnötige komplizierte Dokumentation für das QM System kreiert wird. Dadurch wird die Hauptaufgabe des Qualitätsmanagers, die Kompliziertheit der Dokumentation und nicht die eigentliche Organisationsstruktur den Mitarbeitern zu erklären oder zu verbessern. Bisweilen entsteht auch der Eindruck, dass der Einzige, der die Dokumentation tatsächlich kennt, nur der Qualitätsmanager selbst ist. Das Qualitätsmanagementhandbuch soll das Unternehmen und die Mitarbeiter unterstützen und nicht „verbürokratisieren“ oder verwirren.

Es gibt unzählige Anbieter für mehr oder weniger kompliziert aufgebaute Dokumentationen. In Klein- und Mittelbetrieben reicht im Regelfall die vorhandene EDV (Office Paket) zur Erstellung einer Dokumentation oder eines Organisationshandbuches, sodass keine zusätzlichen Programme angeschafft werden müssen. Flussdiagramme sollten nur dort verwendet werden, wo diese auch Sinn ergeben. Werden Standardverfahren angewendet, kann auf diese auch referenziert werden. In einzelnen größeren Unternehmen werden diese Dokumente bereits chaotisch in Form eines „internen Wikipedia“ in Kombination mit Wissensmanagement umgesetzt. Ebenso ist eine Einbindung in ein Büroorganisationstool als auch eine Archivierung im normalen Intranet möglich. Der Fantasie der Anwender sind dabei keine Grenzen gesetzt. Das wichtigste ist, dass die Dokumentation für Mitarbeiter brauchbare Informationen enthält und diese leicht zu finden und zu warten sind.

4.2.3 Lenkung von Dokumenten

In vielen Unternehmen werden aufgrund dieser Normenforderung noch viele Altlasten aus den Anfangszeiten der Norm mitgeschleppt. Es werden auf einfachen Formularen oder Organisationsanweisungen Erstelldatum, Ausgabedatum, Prüfdatum, Versionsnummer zuzüglich der jeweiligen Unterschriften etc. mitgeführt. Diese Vorgehensweise ist aufgrund der begrenzten Datenspeicherung und Dateinamenvergabe in den Anfangszeiten der Norm entstanden. Diese Nachvollziehbarkeit erfolgt in der Zwischenzeit automatisch durch die EDV und ist in Papierform nicht mehr notwendig. Es ist immer zu differenzieren, welche Auswirkung eine Änderung von gelenkten Dokumenten hat, und insbesondere ob diese Dokumente zukünftig zu Nachweisdokumenten werden. Auch ist zu unterscheiden, ob es sich um eine komplizierte technische Anweisung, Konstruktionszeichnung, Vertrag mit Kunden oder um eine einfache Verfahrensanweisung handelt. Hier wird häufig das Augenmerk auf einen möglichst komplizierten Freigabe- und Lenkungsprozess der QM Handbücher zuzüglich diverser Verfahrensanweisungen gelegt, als sich mit den eigentlich zu lenkenden Dokumenten auseinanderzusetzen (Rezepturen, Konstruktionszeichnungen, Aufträge, Verträge, Rechnungsablauf, etc.). Für die ISO Dokumentation reicht im Regelfall das Datum der letzten Ausgabe aus, insbesondere wenn diese auf der EDV schreibgeschützt zur Verfügung steht. Unterschriften sind im Regelfall nicht erforderlich.

4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen

Bei der Lenkung von Aufzeichnung verhält es sich so wie bei der Lenkung der Dokumente. Es ist immer zu hinterfragen, ob diese Aufzeichnungen zukünftig zum Nachweis (Auftragsschreiben, Kalkulationen, Statiken, techn. Akt, Prüfprotokolle, Konstruktionsänderungen, Rezepturen, Chargennachweise,...) oder zur Nachvollziehbarkeit gegenüber Kunden, dem Gesetzgeber oder aus eigenen Interessen benötigt werden. Aufgrund einer Änderung in einem QM Handbuch ist noch keine Brücke eingestürzt. Selbstverständlich dürfen die Aufzeichnungen in Form von allen Medien vorhanden sein. Je nach Nachweisbarkeitsdauer muss sichergestellt sein, dass die Aufzeichnungen auch noch in vielen Jahren (Pläne, Verträge, Zeugnisse,...) vorhanden sind. Bei elektronischer Aufzeichnung ist die langfristige Lesbarkeit der Aufzeichnungen – z.B. bei einem Systemwechsel in der EDV – sicherzustellen.

5 Verantwortung der Leitung

Im operativen Bereich werden handwerkliche Kenntnisse als Grundvoraussetzung für die Durchführung der Tätigkeit vorausgesetzt und deren laufende Schulung und Weiterbildung bereits als Selbstverständlichkeit in zertifizierten Betrieben angesehen. Ebenso sind auch die Werkzeuge des Managements (To Do Listen, Berichtswesen, G&V, regelmäßige Kennzahleninterpretation, Business Pläne, SWOT Analysen, BCG Matrix, ABC Analysen, Portfolio Analysen, etc. – Werkzeuge der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“) im Zuge der Führungs- und Unternehmensorganisation über alle Managementebenen und Führungskräfte anzuwenden, umzusetzen, einer laufenden Weiterentwicklung zu unterziehen und regelmäßig zu schulen. Dies wird in vielen Unternehmen oftmals vernachlässigt. Insbesondere die Schulung der Management- und Führungstechniken als auch betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse werden unzureichend vermittelt und sind in vielen Betrieben kaum über alle Unternehmenshierarchien vorhanden.

5.1 Verpflichtung der Leitung

Das Unternehmen und in Vertretung von diesem die Unternehmensleitung muss sich verpflichten, die Anforderungen der ISO 9001 zu erfüllen und aufrecht zu erhalten.

Dies erfolgt bereits dadurch, dass sich das Unternehmen dem Zertifizierungsprozess durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle unterzieht, einen Vertrag zur Überprüfung dieses Systems unterzeichnet, oder sich dazu entschließt ein QM System, das den Anforderungen der ISO 9001 entspricht, einzuführen.

Der Nachweis über diesen Schritt kann anhand eines Besprechungsprotokolls, dem unterzeichneten Vertrag mit der Zertifizierungsgesellschaft, oder auch anhand eines offiziellen Aushangs erfolgen. Ebenso kann dies z.B. über die firmeneigene Internetseite, bei einer Betriebsversammlung, einer Projektfreigabe, oder auch durch „schlüssiges Handeln“ nachweislich umgesetzt werden. Ein nachweislich formelles Schreiben ist nicht unbedingt erforderlich, da das Unternehmen mit dem Aufbau eines QM Systems und der Anmeldung bei einer Zertifizierungsgesellschaft durch schlüssiges Handeln bereits den Nachweis erbringt. Es hat sich lediglich als gute Unternehmenspraxis erwiesen, die Belegschaft formell zu informieren.

Der Nachweis, dass die oberste Leitung (Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Vorstand, Niederlassungsleiter, etc.) ihrer Verpflichtung nachkommt, erfolgt in Form von überprüfbaren schriftlichen Nachweisen (Inhalte regelmäßiger Besprechungen, Budget- und Ressourcenplanung, Festlegung einer Firmenpolitik, innerbetriebliches Berichtswesen, Erstellung von Zielvorgaben, To Do Listen, Projektplänen, Businessplänen, Management Reports,...) und indem die Anforderungen der Norm erfüllt werden.

5.2 Kundenorientierung

Das Unternehmen hat die Kundenbedürfnisse zu ermitteln. Wie bereits unter 2.1.5ff erläutert, beschränken sich die Kundenforderungen nicht nur auf die Produkterstellung und Dienstleistungserbringung selbst, sondern umfassen einen wesentlich größeren Bereich. Speziell ist auch die strategische Kundenausrichtung zu beachten. Daten und Informationen für die Kundenorientierung kommen aus den Normenforderungen 7.2.1 (produktspezifische Anforderungen) und 8.2.1 (allg. Kundeninformationen), sodass diese Kapitel immer gemeinsam betrachtet werden müssen.

In diesem Zusammenhang fällt der Unternehmensleitung die Verantwortung bezüglich der strategischen Bewertung und Entscheidungsfindung der Kundenorientierung im Zuge der Unternehmenssteuerung zu. Es muss seitens der Unternehmensführung sichergestellt sein, dass geeignete Werkzeuge und Informationsaufzeichnungen vorhanden und auch selbst im Führungsbereich zur Erfassung der Kundenforderungen angewendet werden.

Zur Messung der eigentlichen produktspezifischen Kundenforderungen ist immer noch als effektivste der persönliche Kontakt anzuführen. Zum Nachweis sind regelmäßige Aufzeichnungen über die Kundenkontakte zu führen und systematisch auszuwerten. Die Kundenzufriedenheitsmessung selbst sollte über einen mehrjährigen Zeitraum auf Basis unterschiedlicher Methoden erfolgen. Der allgemein übliche Frage-Antwortbogen ist eine der einfachsten, aber auch uneffektivsten Methoden zur Kundenbefragung. Es sollten keine Befragungen durchgeführt werden, nur um den Auditor zufrieden zu stellen oder die Norm zu erfüllen. Im Focus muss immer der Informationsgewinn zur Weiterentwicklung des Unternehmens stehen. In großen Unternehmen kommen diese Informationen normalerweise von einer

eigenen Marketingabteilung, bei Kleinunternehmen sind der Verkauf und die GF verstärkt gefordert.

Als Werkzeuge zur Feststellung der Kundenorientierung eignen sich die klassischen Werkzeuge der Kundenbefragung und innerbetrieblichen Informationsgewinnung (z.B. offene persönliche Befragungen, Blue Print Methode, allgemeine Kundenbefragung – Fragebogen, regelmäßige kundenbezogene Umsatzkontrolle, Telefonbefragung, Reklamationsauswertung, Aufzeichnungen und Auswertungen über Kundenbesuche), aus welchen über die Werkzeuge des Marketings (SWOT Analysen bezüglich Kundenzufriedenheit, Herausarbeitung von KKV, BCG Matrix, ABC Analyse, CRM, etc.) Strategien für die weitere Kunden- und Marktausrichtung zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung abgeleitet werden. Oftmals werden auch eigene Werbe- und Marketinginstitute oder auch Meinungsforschungsinstitute für diese Tätigkeiten und zur Informationsgewinnung eingesetzt.⁷⁸

5.3 Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik (Unternehmenspolitik) sollte die Einstellung des Unternehmers widerspiegeln und zur Ausrichtung des Unternehmens dienen. Sie sollte so abgefasst sein, dass sie der Kultur des Unternehmens entspricht und davon konkrete Ziele abgeleitet werden können. Die Unternehmenspolitik oder -philosophie sollte auch seitens der Belegschaft „lebbar“ und von der Leitung vorgelebt werden können. Als Pflichtvorgabe seitens der Norm muss die Bedeutung der Erfüllung der Kundenforderungen und die Bedeutung (Einhaltung) gesetzlicher und behördlicher Anforderungen im Unternehmen über die Politik vermittelt werden. In welcher Form die Politik an die Mitarbeiter vermittelt wird (Aushang, Internet, Intranet, laufende Schulungen/Besprechungen, Plakate, Leitsätze, Filme,...) bleibt dem Unternehmen selbst überlassen. Die Unternehmenspolitik ist regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf an sich verändernde Unternehmens- und Umweltbedingungen anzupassen.

Seitens des Auditors ist zu überprüfen, ob die Unternehmenspolitik tatsächlich umgesetzt werden kann (z.B. widersprechen kurzfristiges Aktionärsdenken und

⁷⁸ Vgl. Meister (2002). Vollert (2004).

hohe Gewinnprovisionen im Regelfall dem Nachhaltigkeitsgedanken oder der langfristigen Kundenzufriedenheit). Seitens der in der Unternehmenspolitik definierten Strategie sind über alle beschriebenen Themen konkrete messbare Ziele abzuleiten. Ob die „Qualitätspolitik“ auch als solche bezeichnet oder unter einem anderen Namen im Unternehmen bekannt ist (Leitlinien, Zielsetzungen, Philosophie,...), liegt in der Entscheidung des Unternehmens. Wird ein anderer Namen verwendet, muss über das Qualitätsmanagementhandbuch zur eindeutigen Definition unter Qualitätspolitik auf dieses Dokument verwiesen werden.

5.4 Planung

5.4.1 Qualitätsziele

Ziele sind eine Voraussetzung für die „Richtungsvorgabe“ in einem Unternehmen. Dies beginnt mit den ganzheitlichen übergeordneten Zielen wie Gewinnmaximierung, Nachhaltigkeit, Rendite, Selbstverwirklichung (siehe Systemorientiertes Prozessmodell 2.4.5) bis zu den abteilungs- und mitarbeiterbezogenen Zielen, die entsprechend ihrer Aufgabe Zielvorgaben und Informationen (den Weg) zum Erreichen dieser Ziele benötigen. Dies dient zur Ausrichtung und Bündelung der innerbetrieblichen Kräfte zum Erreichen des unternehmerischen Gesamtzieles. Wenn versucht wird das Gesamtziel über unterschiedliche Wege zu erreichen, heben sich oftmals die Kräfte auf, oder es kommt zu unnötigen Spannungen (zwischenmenschlich) im Unternehmen – dies sollte minimiert und verhindert werden (siehe Abb. 29). Diese Qualitätsziele müssen messbar sein, das heißt es müssen innerbetriebliche Kennzahlen (Kostenrechnung, Controlling) herangezogen werden und sie müssen mit der Unternehmens- und Qualitätspolitik im Einklang stehen (siehe auch 5.6 Managementbewertung).

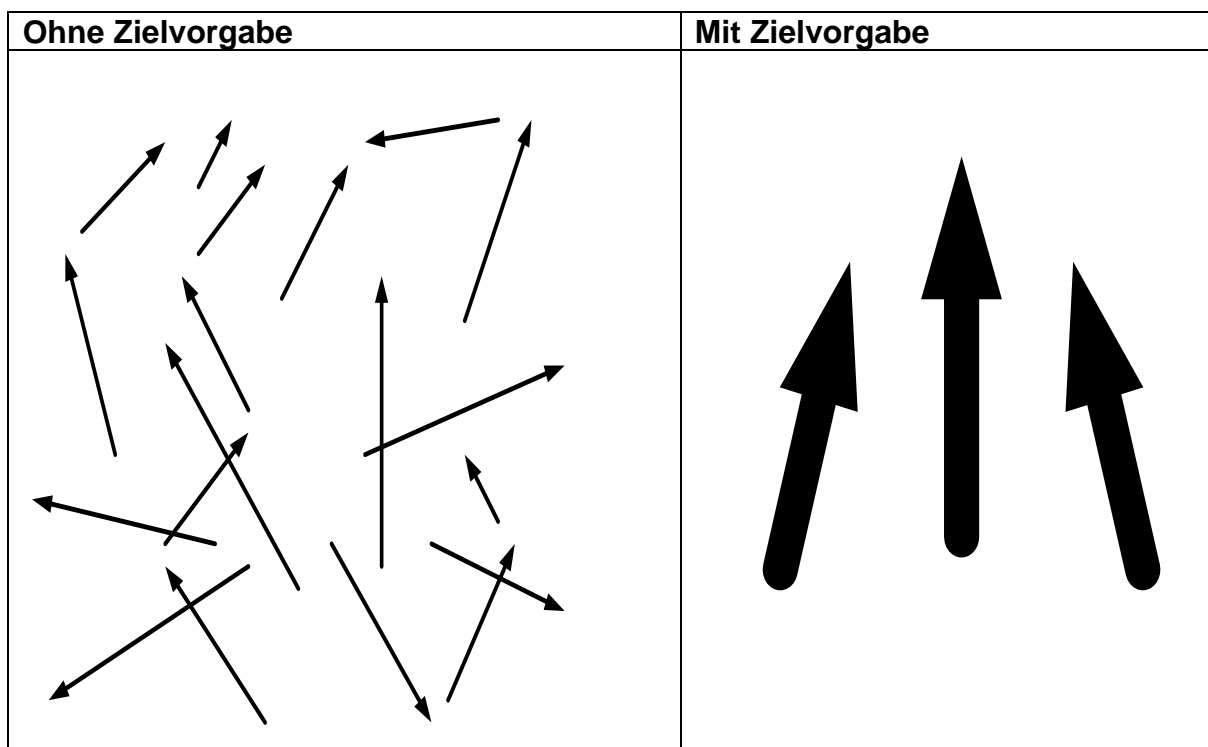


Abbildung 29: Qualitätsziele – Zielausrichtung.

Diese Ziele sind als Messgrößen zur Bewertung der Zielerreichung für die nächste Beobachtungsperiode heranzuziehen, an der das Qualitätsmanagementsystem und der KVP des Managements gemessen werden.

Zu differenzieren ist zwischen qualitativen (Aufbau einer neuen Abteilung, Verschönerung der Anlage, Imageverbesserung bezüglich Umweltschutz,...) und quantitativen d.h. messbaren Zielen (Umsatzerhöhung, Kostensenkung, Ausschussreduktion, Emissionsreduktion,...) – Hard- und Soft Facts (siehe Abb. 33 und 34).

Zu beachten ist, dass die Ziele entsprechend den hierarchischen Anforderungen auf die jeweilige Abteilung oder Hierarchiestufe hinunter gebrochen werden, so dass für die Mitarbeiter nachvollziehbare und durch diese auch umsetzbare Zielsetzungen entstehen. Idealerweise sollten die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen beim Zielfindungsprozess miteingebunden werden, da sich dadurch die Identifikation mit den vorgegebenen Zielen und dem Unternehmen erhöht.

5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems

Dass dieses gesamte System geplant werden muss, versteht sich von selbst. Diese Planung erfolgt im Regelfall über einfache Besprechungsprotokolle oder To Do Listen. Werden komplexere Projekte abgewickelt erfolgt diese Planung über Projektpläne. Anhand von diesen Aufzeichnungen ist die Vorabüberprüfung von möglichen Auswirkungen auf das Qualitäts- und Organisationssystem und die Kundenzufriedenheit nachzuweisen, wenn produktspezifische oder organisatorische Veränderungen im Unternehmen vorgenommen werden. Im Regelfall werden in diesen Besprechungen auch die Kennzahlen des Managements besprochen und der KVP des Managements über die Aufzeichnungen nachgewiesen. Damit handelt es sich um einen klassischen senkrechten Management- oder Führungskreislauf (siehe Abb. 32 im Anhang).

5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

5.5.1 Verantwortung und Befugnis

Wie bereits in Kapitel 2.4.2.1 Organisationskreis ersichtlich, bestehen Organisationen aus verschiedenen Aufgabengebieten und Abteilungen. Je größer die Organisation ist, desto genauer müssen die Verantwortlichkeiten festgelegt werden, da es ansonsten zu unnötigen Spannungen im Unternehmen kommt. Nachfolgende Fragen müssen zwischen den einzelnen Mitarbeitern und Abteilungen abgeklärt und im Zuge der Aufbauorganisation festgelegt werden.

- **Wer** ist wofür verantwortlich? – Eindeutige Festlegung der Aufgabenbereiche.
- **Welchen** Umfang beinhalten diese? – Abgrenzung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.
- **Wo** sind diese durchzuführen? – Abgrenzung der Örtlichkeit.
- **Womit** sind diese zu erledigen? – Wie und mit welchen Werkzeugen müssen die Aufgaben abgewickelt werden?
- **Wann** sind diese durchzuführen? – In welcher Reihenfolge, bis zu welchem Termin müssen die Aufgaben erledigt sein?

Abgeleitet von diesen grundlegenden Fragestellungen, die für jede Organisation relevant sind, entwickelt jedes Unternehmen seine spezifische auf sich selbst abgestimmte Organisationsdokumentation.

Diese Festlegungen können in Form von Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen, Organigrammen, Verträgen, Organisationsanweisungen, Dienstzettel, Arbeitsanweisungen, Prozessanweisungen, Verantwortlichkeitstabellen - Matrizen, Organisationshandbüchern, etc. erfolgen. Diese sollten – wo notwendig – dokumentiert und nachweislich mitgeteilt werden und müssen seitens der Verantwortlichen – nur bei persönlicher Verantwortung und Haftung oder aufgrund einer gesetzlichen Vorgabe – durch Unterschrift angenommen werden. Eine Bekanntmachung (Mitarbeiterinformation oder Aushang am „Schwarzen Brett“) der Verantwortlichkeiten (Ersthelfer, Vertrauenspersonen, Handlungsbevollmächtigter, Abteilungsleiter, Sachbearbeiter...) ist notwendig, wenn dies vom Gesetzgeber gefordert wird. Zur Vermeidung von „Doppelgleisigkeiten“ sollte allerdings auch den anderen Mitarbeitern bekannt sein, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist. Wie genau diese Verantwortlichkeiten zu beschreiben sind, hängt wiederum von der Ausbildung der Mitarbeiter als auch Komplexität der Tätigkeit und des Unternehmens ab.

5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung

Die oberste Leitung hat ein Führungsmitglied zu ernennen, das die Aufgabe und Befugnis hat, die Erwartungen und Anforderungen an das QM System umzusetzen. Das bedeutet, dass dieser Beauftragte auch die Möglichkeit haben muss im Unternehmen etwas zu verändern und auf Prozesse einzuwirken. Dies bedarf im Regelfall auch eines angemessenen organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Grundwissens. Die Erfahrung zeigt aber, dass dieses Grundverständnis oftmals als sehr mangelhaft bezeichnet werden kann und häufig aus Unwissenheit Veränderungen im Unternehmen verhindert werden.

Der Nachweis und die Benennung von diesem werden im Regelfall über Dienstverträge, dem Organigramm, der Benennung im QMH oder auf der Verpflichtungserklärung, auf der Internetseite etc. erfolgen. Die fachliche Qualifikation kann aufgrund von Ausbildungsnachweisen, Besprechungsprotokollen, Projektleitungsprotokollen oder sonstiger Nachweise erfolgen. Zusätzlich werden Gesellschafter-

verträge oder Firmenbuchauszüge zum Nachweis herangezogen.

Am besten eignen sich hierzu Verantwortliche, die sich vorwiegend mit der innerbetrieblichen Weiter- und Projektabwicklung im gesamten Unternehmen beschäftigen und mit der laufenden Verbesserung der Organisation betraut sind (Organisationsentwicklung).

5.5.3 Interne Kommunikation

Als interne Kommunikationswege dienen die täglichen Gespräche („small talk“ – Kaffeeautomat), die regelmäßigen systematischen Gesprächen (Briefing, Tagesbesprechung, Jour Fix, Wochenbesprechung, Abteilungsbesprechung, Monatsbesprechung, Quartalsbesprechungen, Mitarbeitergespräche, etc.) als auch E-Mailverkehr, Aushänge, „Schwarzes Brett“, Rundschreiben, Firmenzeitung, Internetplattformen, KVP Plattformen, etc.. Interne Kommunikationswege sind in allen Unternehmen vorhanden. Insbesondere Unternehmen mit einer ausgeprägten Gesprächskultur können diese Informationskanäle für Zielvorgaben und zum Nachweis des laufenden KVP verwenden. Sie müssen lediglich als solche erkannt und auch im QMH angeführt und beschrieben werden. Über diese Informationskanäle sind sowohl allgemeine, abteilungsspezifische als auch Rechtsinformationen (Quellen sind www.ris.bka.gv.at, WK, diverse Cluster, Interessensvertretungen, Newsletter, Mitgliedschaften, www.Help.gv.at,...) im Unternehmen zu verteilen. Durch die interne Kommunikation ist sicherzustellen, dass der innerbetriebliche Informationsfluss über alle Themen und Ziele des Unternehmens funktioniert. Werden diese Informationsflüsse nachweislich über Besprechungsprotokolle, Maßnahmenprotokolle, To Do Listen, etc. geführt, können diese auch als einfache Nachweise für den KVP verwendet werden (Management- und Führungsprozess).

5.6 Managementbewertung

5.6.1 Allgemeines

Als Managementreview wird die Gesamtbewertung des Unternehmens verstanden. Dabei werden sämtliche für die Geschäftsleitung relevanten Kenngrößen bewertet und der Ist-Stand festgestellt. In weiterer Folge wird eine Bewertung der Zielerreichung der vergangenen Periode und eine Zielvorgabe (siehe auch 5.4.1

Qualitätsziele) für den nächsten Beobachtungszeitraum (Budgetierung, Vorausplanung, Businessplan) vorgenommen. Diese Bewertung umfasst Kennzahlen und Bewertungen aus den verschiedensten Bereichen. Das Management Review ist im Regelfall eine Kombination aus punktueller Jahresbewertung/-vergleich und fortlaufendem Management- und Kontrollprozess (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich, mehrjährig,...). Welche Intervalle der Kennzahlenkontrolle ein Betrieb benötigt, hängt von der Größe und Art des Unternehmens ab, und wird seitens des Unternehmens individuell festgelegt. In jedem Fall muss diese Bewertung nachweislich erfolgen und soll ebenfalls für den KVP (innerbetrieblichen Verbesserungsprozess) herangezogen werden. Zu berücksichtigen sind auch die Mindestanforderungen resultierend aus dem Kap. 8.4 Datenanalyse.

Über diesen Managementprozess ist auch die geforderte interne Kommunikation sicher gestellt und es werden die Ziele über die inneren Kommunikationswege im Unternehmen verteilt. Im Regelfall wird über diesen senkrechten Führungsprozess das gesamte Unternehmen gesteuert und er ist als gleichwertig mit dem eigentlichen Wertschöpfungsprozess zu sehen.

Nachfolgend eine Auswahl von Kennzahlen und Auswertungen (Werkzeuge) zur Steuerung des Unternehmens.

Betriebswirtschaft

Anzahl der Kunden, Umsatz /Kunde, Kundenverlust, Neukunden, Budget, Jahresvorausplanung.

Personal

Krankenstände, Unfälle, Fluktuation.

Prozessfähigkeit

Fehler, Kundenreklamationen, Prozesskennzahlen, Umsatz/Mitarbeiter, Werkzeugkosten, Wartungskosten, Lieferantenbewertung.

Arbeitssicherheit

Arbeitsunfälle, Ausfallszeiten, Schäden, Krankenstände, Jahresbericht Sicherheitsfachkraft (SFK) und Arbeitsmediziner (AM).

Umweltschutz

Entsorgungskosten, Versicherungsschäden-Haftpflicht, Energieverbrauch.

Qualitätsmanagementsystem

Bewertung allgemein, Akzeptanz gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern, Ergebnisse interner Audits, Korrekturmaßnahmen, Kundenreklamationen, Bewertung des KVP, Rentabilität des Managementsystems, Reklamationskosten.

Personalentwicklung

Firmenkultur, Schulungsschwerpunkte, Mitarbeiterqualifikation.

Marketing

Neukundengewinnung, Akquisitionsvorgaben, Werbung, Marktbearbeitung; BCG Matrix, SWOT Analyse.

Unternehmensentwicklung

Strategische Betrachtung, Marktbetrachtung, Neuentwicklung, Investitionen.

Öffentliche, rechtliche, gesetzliche und behördliche Anforderungen

Geplante Gesetze, Bescheide, Gesetzesänderungen.

Kundenforderungen/Kundenorientierung/Kundenzufriedenheit

Marktbeobachtung, strategische Entwicklung, Kundenauswertungen, Besuchsberichte, Reklamationen, Kundenumsätze, Auftragsstand, etc..

Über diese Auswertungen erfolgt auch die Bewertung der Kundenzufriedenheit und die Erfassung der notwendigen Ressourcen bez. Personal, Infrastruktur und Arbeitsumgebung, um die laufenden Kundenforderungen und deren Produktionsanforderungen erfüllen zu können. Diese Betrachtungen werden den Mitarbeitern entsprechend ihrer Qualifikation mitgeteilt und Ziele für den jeweiligen Bereich vorgegeben (z.B. Kundenreklamationen).

Weiters werden diese Kennzahlen über die innerbetrieblichen Informationswege, den Managementprozess/Führungsprozess und über die laufenden Besprechung (siehe auch Kap. 5.5.3 Interne Kommunikation) über alle Ebenen des Unternehmens verteilt.

Auch für diesen seitens der ISO geforderten Kreislauf können im Regelfall die bestehenden Strukturen verwendet werden, die lediglich um die ISO spezifischen Themen ergänzt werden müssen (selbiges gilt auch für andere Normen wie Arbeitssicherheit oder Umweltschutz).

Wird das Unternehmen durch Banken entsprechend Basel II Kriterien oder auch andere Ratings bewertet, können auch diese zur Bewertung herangezogen werden (siehe Abb. 33 und 34 im Anhang).

5.6.2 Eingaben für die Bewertung

Seitens der ISO 9001 müssen lediglich die seitens der Norm geforderten Mindesteingaben für die Bewertung herangezogen werden. Wenn diese in einer Budget- oder Bilanzbesprechung und damit verbundenen Protokollen (Klausurprotokoll, Mitarbeiterversammlung, Jahresbericht,...) berücksichtigt werden, ist dies für die Management Bewertung ausreichend. Zu beachten ist, dass die Managementbewertung nicht unbedingt als Managementbewertung bezeichnet oder als eigenes Dokument geführt werden muss. Es ist lediglich sicherzustellen, dass die seitens der ISO 9001 geforderten Themen angemessen abgedeckt und bewertet werden und in der Dokumentation beschrieben sind, dass es sich bei diesem Dokument um die Managementbewertung handelt. Die Eingaben/Themen sind in der Norm abgebildet und die Prozesse als auch deren Wirksamkeit und Umsetzung sind seitens der GF kritisch zu hinterfragen und zu bewerten.

5.6.3 Ergebnisse der Bewertung

Aus den Bewertungen des Managements sind Folgemaßnahmen, die zur Weiterentwicklung des Unternehmens (Organisation, Qualitätsmanagement) beitragen, abzuleiten und wiederum über den innerbetrieblichen Informationsprozess an die Mitarbeiter zu verteilen.

Nachfolgende Punkte sind als Mindestanforderung seitens des Unternehmens zu bewerten.

- Die Organisation selbst (Prozesse, Wirksamkeit, Leistungen).
- Laufende Produktverbesserung bezüglich Kundenforderungen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit.
- Die Sicherstellung des Ressourcenbedarfes (Budget).

Da diese Anforderungen das gesamte Unternehmen betreffen, ist eine „Pseudobewertung“ die sich lediglich auf „Qualitätssicherungsmaßnahmen“ ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund bezieht, als unzureichend zu bezeichnen. Wie die Erfahrung zeigt, werden rein „qualitätsbezogene“ Bewertungen im Regelfall nur zur Erfüllung der Normenanforderung erstellt, haben sonst keine weitere Be-

deutung oder Verwendung und werden oftmals als Schikane – „Verbürokratisierung“ der Norm – empfunden. Da seitens der Norm lediglich eine Bewertung verlangt wird, geben sich viele Auditoren mit Prosatexten zufrieden, oder es werden diese Unternehmensbewertungen aufgrund fehlenden Fachwissens zu wenig hinterfragt.

6 Management von Ressourcen

Grundsätzlich ist festzustellen, dass, wenn die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, auch nicht gearbeitet werden kann. Kein Geld – keine Investitionen; Keine Rohstoffe – keine Produktion; Keine Mitarbeiter – keine Wertschöpfung,... .

6.1 Bereitstellung von Ressourcen

Die Verantwortung, um die notwendigen Ressourcen über alle Bereiche des Unternehmens bereit zu stellen, obliegt der Geschäftsleitung. Zu diesem Zweck ist zu ermitteln, welche Ressourcen (Finanzierungen, Infrastruktur, Mitarbeiter, Maschinen, Rohstoffe, Energie, Platz, etc.) benötigt werden. Dies erfolgt im Regelfall wiederum über den Führungsprozess im Rahmen der Budgeterstellung (Budget, Abteilungsbudget, Kostenstellenplanung,...) und muss ebenfalls über das gesamte Unternehmen durchgeführt werden. Ziel ist es die Organisation (das Qualitätsmanagementsystem) so aufzubauen und aufrecht zu erhalten, dass diese eine ständige Anpassung und Verbesserung auf Basis der aktuellen Marktgegebenheiten ermöglicht und die laufende Erfüllung der veränderten Kundenforderungen und die Kundenzufriedenheit nachhaltig sicherstellt und verbessert. Damit kann auch eine langfristige Kundenbindung an das Unternehmen gefördert werden. Sind die notwendigen Ressourcen nicht vorhanden, kann auch die geforderte Produktionssicherheit nicht sichergestellt werden.

6.2 Personelle Ressourcen

6.2.1 Allgemeines

Wie bereits mehrmals angeführt und im Prozessmodell unter Kap. 2.4.6 System- und prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem beschrieben, ist die gesamte Organisation für die Erfüllung der Kundenzufriedenheit – da es sich um ein gegenseitig beeinflussendes System handelt – mitverantwortlich. Somit müssen auch die personellen Ressourcen (direkte und indirekte Beeinflussung der Produktqualität) über die gesamte Organisation ganzheitlich berücksichtigt werden. Wie zur Pflege der Kundenbeziehung ein CRM (Kundenzufriedenheitsmanage-

ment) aufgebaut wird, sollte auch innerbetrieblich ein PRM (Mitarbeiterzufriedenheitsmanagement) implementiert werden.

Ansonsten werden in diesem Kapitel die Anforderungen an das Personalwesen beschrieben. Dies beginnt bei der Personalplanung und führt über die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, der Personalentwicklung, der Personalverwaltung bis zur Personalfreistellung – dem geregelten Austritt aus dem Unternehmen. Anzuwendende Werkzeuge finden sich in jedem einschlägigen Lehrbuch zur Personalwirtschaft.⁷⁹

6.2.2 Kompetenz, Schulung und Bewusstsein

Auf Basis dieser Normenforderung ist der notwendige Personalbedarf zu ermitteln und es ist eine dem Unternehmen angepasste Personalplanung durchzuführen. Insbesondere sind die erforderlichen Fertigkeiten (Kompetenzen) über das gesamte Unternehmen zu berücksichtigen (Führung, Administration und operativer Bereich). So wie die Schweißprüfung die handwerklichen Fähigkeiten des operativen Mitarbeiters nachweist, sind auch auf die grundlegenden Fähigkeiten (Kenntnisse) und der laufenden Weiterbildung des Managements zu achten. Die Kenntnisse über moderne Managementmethoden und -werkzeuge sollten auch seitens des Managements nachgewiesen werden. Je höher die hierarchische Positionierung, desto professioneller sollte auch die betriebswirtschaftliche Ausbildung sein. Auch in erfolgreichen Unternehmen werden insbesondere im mittleren bis oberen Management, angemessene Kenntnisse über die allgemeine Anwendung bekannter betriebswirtschaftlicher Werkzeuge und Auswertungen zu wenig hinterfragt. Häufig wird der Mangel an Weiterbildung mit der betrieblichen Praxis begründet. Wenn das Wissen im Unternehmen nicht vorhanden oder bekannt ist, fehlt im Regelfall das Verständnis für die Anwendung von diesem und es wird in bereits bekannten Strukturen weiter gearbeitet. Einer besonders sensiblen Vorgehensweise bedarf es seitens der Auditoren bei der Feststellung, dass ein erfolgreicher Unternehmer zu wenig in die eigene Weiterbildung und des Managements investiert und die Entscheidungen rein intuitiv subjektiv und gefühlsmäßig erfolgen. Allgemein sollte zwischen einer dispositiven kurzfristigen und einer strategischen mittel- und lang-

⁷⁹ Vgl. Olfert (2008), Personalwirtschaft.

fristigen Personalplanung unterschieden werden.⁸⁰ Insbesondere sind im Bereich der Personalplanung auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsbewilligung, Untersuchungen, ...) zu berücksichtigen. Die Personalplanung selbst muss nachweislich durchgeführt werden. Zum Nachweis der Schulungen, Ausbildungsnachweise, Dienstzettel, etc. eignet sich am Besten ein zentraler Personalakt, in dem alle Unterlagen gesammelt werden.

6.3 Infrastruktur

Ebenso ist die möglicherweise notwendige Veränderung in der Infrastruktur auf Basis der geplanten Auslastung zur Erreichung der Kundenzufriedenheit festzulegen. Diese infrastrukturellen Betrachtungen können sowohl innerbetrieblicher (z.B. neue Maschine, Umbau Bürogebäude) als auch außerbetrieblicher (z.B. zusätzlicher Stromanschluss, Standleitung) Natur sein und unterliegen einer auftragsbezogenen kurzfristigen und einer strategischen mittel- bis langfristigen Planung.

6.4 Arbeitsumgebung

Laut der aktuellen Neuausgabe der Norm wird unter Arbeitsumgebung das gesamte Arbeitsumfeld und die gesamte Arbeitsumwelt miteinbezogen (siehe auch Begriffsbestimmungen ISO 9000:2005). Weiters ist die Einhaltung gesetzlicher Grundlagen lt. ISO 9001 verpflichtend, woraus sich automatisch eine Überprüfung bezüglich der Einhaltung einschlägiger Sicherheits- und Umweltschutzanforderungen ergeben. Da im österreichischen und deutschen Raum diesbezüglich eine sehr ausgeprägte Gesetzgebung existiert, müssen damit ebenso diese Anforderungen überprüft werden. Wird unterstellt, dass diese Prozesse ebenfalls einem KVP unterliegen (z.B. gesetzl. vorgeschriebene Evaluierung), implementiert ein der Norm entsprechendes QM-System auch einen Großteil der Anforderung von Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001 als auch Arbeitssicherheitssystemen nach OHSAS 18001, sodass eine zusätzliche Zertifizierung normalerweise nicht erforderlich ist. Der Vorteil einer zusätzlichen Zertifizierung dient eher der Imagepflege und wird aus Sensibilisierungsgründen gegenüber den Mitarbeitern

⁸⁰ Vgl. Olfert (2008), Personalwirtschaft.

getätigt. Werden zusätzliche Zertifizierungen angestrebt, sollten Parallelsysteme vermieden werden (siehe auch Kap. 2.4 Vom Parallelsystem zum integrierten Qualitätsmanagementsystem).

7 Produktrealisierung

In diesem Abschnitt wird als Schwerpunkt der eigentliche Wertschöpfungsprozess (Durchführung der Produktion oder der Dienstleistung) zuzüglich der notwendigen Unterstützungsprozesse behandelt.

Im Gegensatz zu Normenforderungen anderer Normenabschnitte, können nicht zutreffende Anforderungen aus dem Abschnitt 7 ausgeschlossen werden. Zu beachten ist, dass diese Ausschlüsse nicht die Fähigkeit und Verantwortung der Organisation zur Bereitstellung von Produkten, die den Kunden und zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen betreffen, beeinträchtigen.⁸¹

Dies bedeutet, dass z.B. eine nicht vorhandene Entwicklung (7.3), Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln (7.6), Beschaffung (7.4) oder auch andere Kapitel und Kombinationen daraus jederzeit ausgeschlossen werden können, sofern diese nicht benötigt werden und im Unternehmen auch nicht vorhanden sind. Die einfachste Art ist es, diese in einem als Anwendungsbereich (Geltungsbereich) bezeichnetes Kapitel im QMH als Ausschlüsse festzulegen und zu begründen.⁸²

In der Praxis werden seitens Unternehmen oftmals auch Abteilungen ausgeschlossen (Buchhaltung, Controlling, etc.), dies ist seitens der Norm nicht vorgesehen. Wird allerdings von dem Begriff Organisation lt. ISO 9000:2005 Kap. 3.3.1 ausgegangen, kann eine Organisation auch ein Teilbereich einer anderen Organisation (Firma) sein, sodass auch Teilzertifizierungen in Betrieben möglich sind. Eine genaue Eingrenzung und Beschreibung des Geltungsbereiches ist diesbezüglich unbedingt erforderlich, da ansonsten keine eindeutige Abgrenzung für den Kunden, der auf die Zertifizierung des gesamten Unternehmens vertraut, möglich ist.

7.1 Planung der Produktrealisierung

Soll etwas produziert oder eine Dienstleistung durchgeführt werden, ist eine Pla-

⁸¹ ISO 9001 (2008), S. 8 Kap. 1.2.

⁸² ISO 9001 (2008), S. 10 Kap. 4.2.2.

nung erforderlich. Diese kann je nach Unternehmen und Erfordernis unterschiedlich sein. Vorab der Planung sollte eine angemessene Kunden- Marktstudie erfolgen. Als Werkzeuge stehen hierzu Marketingwerkzeuge – Werkzeuge der Marktforschung (z.B. Umfragen, Testprodukte, Kundenbedarfsanalysen) – zur Verfügung. Erst auf Basis dieser Studien und Prognosen ist eine realistische Planung (Markteintritt, Verkaufsniederlassung, Fabrikplanung, Produktionserweiterung, Gewerbebetrieb, etc.) durchzuführen. Diese Planung kann sowohl Einzelprojekte als auch die Serienfertigung betreffen. Das Unternehmen muss sich überlegen, wie es den Kundenforderungen entspricht und diese erfüllen kann. Weiters ist zu beachten, welche Auswirkungen diese Planung auf das gesamte bereits bestehende oder zu planende System hat. Die Planung selbst muss in einer dem Unternehmen angemessenen Form erfolgen. Dies können einfache Projektpläne für Einzelprojekte als auch komplette Businesspläne für den Aufbau neuer Produktionsstätten in neuen Märkten oder für neue Produkte sein. Gibt es im Unternehmen einen Entwicklungsprozess lt. Kap. 7.3 der ISO 9001, können auch diese Prozesse und Werkzeuge für die Prozessplanung verwendet werden.

Bei dieser Prozessplanung handelt es sich um die Festlegung der Grundprozesse und Planung der Infrastruktur. Zu beachten ist, dass aufgrund von Kundenerwartungen auch eine angemessene Investitions- und Planungsrechnung erwartet wird. Diese Prozessplanung muss im Zuge der Umsetzung, Implementierung und dem laufenden Betrieb den jeweiligen Erfordernissen (Kundenerfordernis, Umweltanforderungen) angepasst werden.

7.2 Kundenbezogene Prozesse

7.2.1 Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt

Sind die Prozesse geplant, kann die eigentliche Auftragsabwicklung beginnen. Hierzu sind die tatsächlichen produktspezifischen Kundenforderungen (Menge, Preis, Qualität, Toleranzen, Material,...) zu ermitteln, die unmittelbar die Dienstleistung und das Produkt betreffen. Vorausgesetzte Anforderungen (CE-Kennzeichnung, Normenanforderungen, Prüfnachweise, Zulassungen,...) müssen nicht unbedingt Vertragsbestandteil sein. So wird z.B. von einem Spielzeuglieferanten innerhalb der EU erwartet, dass die einschlägigen Sicherheitsrichtlinien und Prüfungen erfüllt werden. Ebenso liegt es in der Eigenverantwortung für einen Im-

porteur in den EU Raum oder auch Exporteur in ein nicht EU Land die notwendigen länderspezifischen Anforderungen zu kennen und einzufordern. Von zertifizierten Betrieben kann vorausgesetzt werden, dass die gesetzlichen und normativen Anforderungen bezüglich Organisation und Produktqualität entsprechend dem Empfängerland (Kundenforderung) eingehalten werden. Somit muss diese Systematik und auch die Einhaltung und Umsetzung dieser Anforderungen im Zuge des Audits überprüft werden.

7.2.2 Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt

Sind die Kundenforderungen erhoben, muss das Unternehmen diese auf Erfüllbarkeit überprüfen. Im Regelfall erfolgt dies im Zuge der Auftragsverhandlungen. Über diese sind nach Unternehmenserfordernis und Art des Geschäftes Aufzeichnungen zu führen. Dies kann von einfachen Verträgen in Form von Bestellungen oder auch Kassenbon bis zu umfangreichen Pflichtenheften und Projektplänen zur Auftragsabwicklung gehen. Je komplexer das Produkt oder die Dienstleistung, desto höher ist normalerweise der Abklärungsbedarf. Sämtliche Geschäftsfälle müssen identifizierbar und jederzeit rückverfolgbar sein.

Ergeben sich im Zuge der Produkterstellung bzw. Auftragsverhandlung Änderungen gegenüber dem ursprünglichen Produkt, müssen diese ebenfalls nachvollziehbar dokumentiert werden.

7.2.3 Kommunikation mit den Kunden

Im Unternehmen selbst ist festzulegen, wer auf welcher Ebene und wie mit dem Kunden kommuniziert wird (Werbematerial, Vertragsverhandlungen, Beschwerden, Lieferabstimmung). In der Praxis wird dies über die Verantwortlichkeiten und den EDV gesteuerten Prozessen festgelegt. Die Dokumentation der Kontakte selbst erfolgt über einen elektronischen oder in Papierform existierenden Kundenakt, der alle notwendigen Informationen enthält. Oftmals wird auch zwischen Verkauf mit Angebotslegung, der Projektabwicklung und Anfragen im Tagesgeschäft unterschieden. Festzulegen ist auch, wie mit Reklamationen oder Kundenbeschwerden umzugehen ist und wer dafür verantwortlich ist. Zum Nachweis sind über die Kundenkontakte Aufzeichnungen zu führen.

7.3 Entwicklung

„Satz von Prozessen (3.4.1), der Anforderungen (3.1.2) in festgelegte Merkmale (3.5.1) oder in die Spezifikation (3.7.3) eines Produkts (3.4.2), eines Prozesses (3.4.1) oder eines Systems (3.2.1) umwandelt.

ANMERKUNG 1 Die Benennungen „design“ und „development“ werden im Englischen manchmal synonym, manchmal jedoch zur Definition verschiedener Phasen des gesamten Entwicklungsprozesses verwendet.

*ANMERKUNG 2 Ein Bestimmungswort kann verwendet werden, um die Art des zu Entwickelnden näher zu bezeichnen (z. B. Produktentwicklung oder Prozessentwicklung)“.*⁸³

In der Praxis wird „design“ auch oftmals für Konstruktion oder „development“ für Entwicklung verwendet.

Da aus diesen Begriffsbestimmungen keine eindeutige Trennung zwischen Konstruktion und Entwicklung gegeben ist, liegt die Auslegung der Ausprägung und die Umsetzung dieses Elementes sehr stark im Ermessen des Unternehmens. Dies beginnt mit einfachen Konstruktionsbüros im Zuge der Auftragsabwicklung bis zu komplexen Entwicklungs- und Forschungsabteilung. Die Entwicklung sollte nur dann vollständig angewendet werden, wenn tatsächlich kostenintensive Neuentwicklungen (neues Fahrzeug, Grundlagenforschung, Verfahren, etc.) durchgeführt werden. Handelt es sich um Routineprozesse einer technischen Abteilung oder eines einfachen Konstruktionsbüros, sollte überlegt werden, ob es tatsächlich notwendig ist immer alle Entwicklungsschritte zu erfüllen (lt. 1.2 ISO 9001 können auch Unterkapitel ausgeschlossen werden). Da sich im Zuge der Konstruktion und Entwicklung oftmals bereits entscheidet, ob das Projekt erfolgreich oder ein „Flop“ wird, sollte diesem Kapitel in der Umsetzung besonderer Augenmerk geschenkt werden. Wie im gesamten Bereich der Anwendung dieser Norm gilt auch hier, dass die Anforderungen mit Augenmaß an die Größe der Organisation (Abteilung) als auch das zu entwickelnde Produkt und der davon ausgehenden Gefahren umzusetzen sind. Zu beachten ist, dass aufgrund der nicht eindeutigen Begriffsbestimmungen in der Praxis die unterschiedlichsten Interpretationen vorgenommen

⁸³ ISO 9000 (2005), S. 25 Kap. 3.4.4.

und auch umgesetzt werden können. So kann im Zuge eines technischen Büros, bei der die Hauptaufgabe die Erstellung von Konstruktionszeichnungen ist, dieser Prozess sowohl über die Entwicklung als auch über die Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung (Kap. 7.5.1) abgewickelt und beschrieben werden. Ebenso kann das jeweils andere Kapitel ausgeschlossen, oder es können auch beide je nach Erfordernis in unterschiedlicher Ausprägung (z.B. einfacher Bauteil im Gegensatz zu einem komplexen Sicherheitsteil, Schubkarre - Flugzeugtriebwerk, Einzelteil – Massenfertigung) und Form angewendet werden. Über sämtliche Entwicklungsschritte müssen in allen Phasen Aufzeichnungen geführt werden. Werden bei Entwicklungsprojekten öffentliche Fördermittel in Anspruch genommen, reichen diese Ansuchen im Regelfall für den Nachweis zur Erfüllung der Norm aus oder müssen nur geringfügig ergänzt werden.

7.3.1 Entwicklungsplanung

So wie jedes Projekt in einem ordentlich geführten Unternehmen sind auch Entwicklungsprojekte angemessen zu planen und zu projektieren. Einer besonderen Bedeutung muss der Entscheidungsverantwortung im gesamten Projekt beigemessen werden. Diese Entwicklungsplanung kann wiederum über einfache Besprechungsprotokolle, Projektpläne und Skizzen als auch komplexe und EDV gestützte Programme (Netzplantechnik, Entwicklungsprogramme) je nach Entwicklungsanforderung umfassen. Unabhängig der Verwendungsmöglichkeit von unterschiedlichen Werkzeugen zur Abwicklung und Dokumentation und des zu entwickelnden Produktes sollte ein Entwicklungsplan mit Zeitplan, vorgegebenen Meilensteinen, einer Projektkalkulation und Abbruchskriterien vorhanden sein. Vorab der Entwicklung selbst bedarf es einer Planungsphase, welche eine genaue Abklärung der Aufgabe beinhaltet. Bei Eigenentwicklungen ist es möglicherweise erforderlich umfangreiche Marktanalysen durchzuführen. Wird auf Anforderung des Kunden entwickelt, beginnt diese im Regelfall mit einem durch den Kunden erstellten Lastenheft in dem die Anforderungen (z.B. gesetzliche Forderungen, Aussehen, Normen) definiert sind. Aus diesem Lastenheft heraus wird ein Pflichtenheft erstellt, in welchem die Lösungsmöglichkeiten der Produktrealisierung untersucht und beschrieben werden. Dieses ist von allen Beteiligten anzuerkennen. Erst nach der

Ermittlung der genauen Anforderungen kann ein produktspezifischer Entwicklungsplan erstellt werden, in dem die nachfolgenden Schritte der Konzept-, Entwurf- und Ausarbeitungsphase in Kombination mit den Anforderungen der ISO 9001 eingearbeitet werden.⁸⁴

7.3.2 Entwicklungseingaben (Input)

Im Zuge des Entwicklungsprojektes selbst müssen die Eingaben (Input) genau ermittelt und aufgezeichnet werden (Erstellung Lasten- und Pflichtenheft, Ermittlung der Kundenforderungen). Diese Entwicklungseingaben müssen auf Angemessenheit überprüft werden und können sowohl einen einzelnen Unterprozess als auch den Gesamtprozess der Entwicklung betreffen.

7.3.3 Entwicklungsergebnisse (Output)

Die Entwicklungsergebnisse sind in einer Form darzustellen, die sicherstellen, dass diese auch mit den Anforderungen (Lasten- und Pflichtenheft – „Input“) abgeglichen werden können.

7.3.4 Entwicklungsbewertung

Im Zuge der Entwicklung selbst müssen die Entwicklungsergebnisse und der Entwicklungsfortschritt regelmäßig überprüft werden (Meilensteine, Problemmeldungen, Besprechungsprotokolle,...).

7.3.5 Entwicklungsverifizierung

Unter Entwicklungsverifizierung⁸⁵ wird die Überprüfung des Produktes auf Übereinstimmung mit der Eingabe (Pflichtenheft) bezeichnet. Der Nachweis erfolgt über Besprechungs- und Produktprüfungsprotokolle (z.B. Erstmusterprüfbericht).

⁸⁴ Vergl. Pahl (2007).

⁸⁵ ISO 9000 (2005), S. 31 Kap. 3.8.4.

7.3.6 Entwicklungsvalidierung

Unter Entwicklungsvalidierung wird die Überprüfung der Gebrauchstauglichkeit in der Praxis (Endprüfung und Freigabe) verstanden.⁸⁶

7.3.7 Lenkung von Entwicklungsänderungen

Erfolgen nach diversen Freigaben oder aufgrund neuer Erkenntnisse Änderungen der Entwicklung müssen diese erneut verifiziert oder validiert werden und den gesamten Prozess bis zur neuerlichen Freigabe durchlaufen.

7.4 Beschaffung

7.4.1 Beschaffungsprozess

Jeder Käufer versucht immer das beste Produkt für sein eingesetztes Geld zu bekommen. Dies gilt auch für zertifizierte Unternehmen. So wie die Hausfrau entscheidet welches Milchprodukt (BIO – Frisch, Haltbar oder Vollmilch) am besten für das Unternehmen Haushalt, dem Prozess Kuchenherstellung, der dann dem Kunden (Familie) serviert wird, geeignet ist, muss dies auch jeder Produzent oder Kaufmann für seine gesamte Produktpalette durchführen. Je nach Anzahl der beschafften Produkte und der Auswirkungen dieser Produkte auf das Endprodukt (Schubkarre oder High Tech Sicherheitsteil) ist die Beschaffung differenziert zu betrachten.

Bei der Auswahl und Bewertung der Lieferanten wird oft eine jährliche Bewertung durchgeführt. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass seitens der ISO 9001 und auch der Vorgängernormen kein Bewertungsintervall vorgegeben ist und war. Eine auf einem Zeitintervall von einem Jahr basierende Lieferantenbewertung kann als vollkommen unzweckmäßig und praxisfremd bezeichnet werden. Dies würde bedeuten, dass ein Lieferant trotz schlechterer Qualität erst am Ende des Jahres bewertet wird, dieser erst nach Ablauf dieser Bewertungsperiode „gewechselt“ werden kann und bis zur Bewertung schlechtere Qualität liefert oder aufwendiger (aufgrund von Nacharbeit) produziert werden muss. Auch wird in

⁸⁶ ISO 9000 (2005), S. 31 Kap. 3.8.5.

Dienstleistungsbetrieben oftmals aus Mangel von Lieferanten Kopier- oder Toilettenpapier bewertet, nur um diese Normenforderung zu erfüllen. Seitens großer zertifizierter Unternehmen werden ebenfalls regelmäßig Aussendungen, wie das Unternehmen selbst als Lieferant eingestuft ist (ABC-Analyse), versendet. Wird diese Einstufung hinterfragt, basiert diese Bewertung als Lieferant in den meisten Fällen auf einer subjektiven „Tagesverfassungsbewertung“ eines Einkäufers, der diese nur durchführt, um die Norm zu erfüllen. Diese Bewertungen gehen vollkommen am Sinn der Lieferantenbewertung vorbei.

In der Praxis sollte zwischen bewerteten und nicht bewerteten Produkten unterschieden werden bzw. reicht es in den meisten Fällen zwischen zugelassenen und nicht zugelassenen Lieferanten zu unterscheiden. Hat ein Lieferant nicht mehr die notwendige Qualifikation oder kann dieser nicht mehr in der erforderlichen Qualität liefern, wird er ausgetauscht, von der Lieferantenliste genommen oder über die EDV gesperrt. Umfasst das Bestellwesen eine größere Produktpalette, erfolgt dieses im Regelfall über ein Bestellprogramm. In guten Programmen ist normalerweise eine Bewertungsmöglichkeit nach „ABC“ und „XYZ“ Kriterien⁸⁷ entsprechend der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Logistik) hinterlegt. Diese Bewertung erfolgt hauptsächlich aus monetären Gründen. Zusätzliche Anforderungen sind normalerweise nicht erforderlich. Wie bei allen Anforderungen gilt auch hier, dass alle Bewertungen, die nur zur Normerfüllung dienen und ansonsten keinen innerbetrieblichen Zweck erfüllen, ausgeschlossen werden sollten.

7.4.2 Beschaffungsangaben

Diese Beschaffungsangaben sind ebenfalls sehr branchen- und produktabhängig. Je nach Anforderung an das zu beschaffende Produkt müssen die Anforderungen spezifiziert betrachtet werden (siehe 7.2.1 Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt).

⁸⁷ Vgl. Schulte (2008), S. 308ff.

7.4.3 Verifizierung von beschafften Produkten

Seitens des einkaufenden Unternehmens muss überprüft werden, ob die bestellten Produkte auch den geforderten Kriterien entsprechen. Dies kann sowohl in Form einer einfachen Mengen- und Identitätsprüfung, als auch hoch komplexer Prüf- und Abnahmeverfahren (z.B. Sicherheitsbauteil für Kernkraftwerk oder Eisenbahn) erfolgen. Handelt es sich um spezielle produktbezogene Prüfungen, müssen die Freigabekriterien schriftlich in den Beschaffungsdokumenten (z.B. Ursprungszeugnis, Chargennachweis, Prüfverfahren, Annahmekriterium) festgelegt werden. Ebenso, wenn seitens der Organisation oder des Endkunden Überprüfungen beim Lieferanten festgelegt werden.

7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung

7.5.1 Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung

Dies bedeutet, dass die Organisation die Produktions- und Dienstleistungserbringung sowohl organisatorisch als auch produktbezogen beherrscht (siehe auch Kap. 8.2 Überwachung und Messung von Prozessen und Kap. 8.3 Überwachung und Messung des Produkts) – es ist die eigentliche Planung der Auftragsabwicklung damit gemeint.

Organisatorisch bedeutet dies, dass eine ordentliche dem Unternehmen angemessene Produktionsplanung (Gesamtorganisation, Niederlassung, Abteilung) und eine auftragsbezogene logistische Abwicklungs- und Kapazitätsplanung bis zu den einzelnen Arbeitsschritten zur Steuerung der Produktion vorhanden ist. Dies kann sowohl über Planungstafeln (Leitstand, Produktionspläne, Dispositionspläne, Kalender,...) als auch über EDV in Form eines PPS Systems (Produktions-, Planungs- und Steuerungssystem) erfolgen.

Produktbezogen bedeutet dies, dass die eigentlichen Produktionsschritte beherrscht und in richtiger Reihenfolge auch durchgeführt werden (genauer Ablauf, Einstellungsparameter an Maschine, Prüfen und Messen im Zuge der jeweiligen Arbeitsschritte, Durchführung und auch deren Überwachung). Dies beginnt mit der Eingangsprüfung des Rohstoffes und endet bei der Produktfreigabe, Lieferung oder auch nachfolgender Tätigkeiten.

7.5.2 Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung

Unter Validierung wird die Bestätigung durch Bereitstellung eines objektiven Nachweises, dass die Anforderungen an das Produkt für einen spezifischen beabsichtigten Gebrauch oder eine spezifische beabsichtigte Anwendung erfüllt werden, verstanden. Die Benennung „validiert“ wird hierbei zur Bezeichnung des entsprechenden Status verwendet und die Anwendungsbedingungen für eine Validierung können sowohl echt als auch simuliert sein.⁸⁸

Hierunter fallen Produktionsprozesse oder Dienstleistungen, bei denen durch eine nachfolgende Messung das Ergebnis einer Produktions- oder Dienstleistungserbringung (vor Weitergabe an den Kunden oder dem nächsten Produktionsschritt) nicht überprüfbar oder feststellbar sind. Mängel können erst beim Kunden, beim Verbraucher wenn das Produkt in Gebrauch genommen wurde (z.B. Einbauteil der alleine nicht geprüft werden kann) oder nach erbrachter Dienstleistung (LKW Transport bei Verspätung) festgestellt werden. Diese sind vorab anhand der Prozesssteuerung (Produktions- oder Dispoplan) oder definierter Produktionsparameter (Mischungen, Legierungen, Verbindungen) so zu gestalten, dass die Fähigkeit zur Erreichung der geplanten Ergebnisse vorab in der Planungsphase über die Prozesssteuerung nachgewiesen werden kann.

7.5.3 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit

Unter Kennzeichnung wird die Möglichkeit der Identifikation aller Rohmaterialien, Halbfertigzeuge, Einbauteile, Endprodukte, etc. an den verschiedenen Produktionsorten und -schritten im Unternehmen jederzeit sichergestellt (z.B. Beschriftung am Produkt selbst, Laufkarten, Anhänger, gekennzeichnete Lagerort, Aufkleber). Diese werden durch nachvollziehbare begleitende auftragsbezogene Aufzeichnungen (z.B. Arbeitsauftrag, Produktionsauftrag, Arbeitsplan, Stückliste, Prüflisten) unterstützt.

Diese Aufzeichnungen können auch für die Rückverfolgbarkeit verwendet werden. Je nach gesetzlicher oder kundenbezogener Anforderungen muss diese differen-

⁸⁸ ISO 9000 (2005), S. 31 Kap. 3.8.5.

ziert betrachtet werden. Wenn die Rückverfolgbarkeit lediglich für firmeninterne Zwecke dient, legt das Unternehmen den Grad der Rückverfolgbarkeit und die Aufbewahrungsdauer der Aufzeichnungen fest. Ansonsten müssen die gesetzlichen und Kundenforderungen berücksichtigt werden.

Wird eine lebenslange Rückverfolgbarkeit „Traceability“ gefordert, bedeutet dies, dass jederzeit soweit gefordert, festgestellt werden kann, wann, wo und durch wen die Ware gewonnen, hergestellt, verarbeitet, gelagert, transportiert und in weiterer Folge verbraucht oder entsorgt wurde. Diese Rückverfolgbarkeit ist über die gesamte Wertschöpfungskette und den Lebenszyklus eines Produktes sicherzustellen (Eisenbahn, Lebensmittel, Flugzeug).

Je nach der Richtung der möglichen Rückverfolgbarkeit wird folgendermaßen unterschieden.

- Downstream Tracing (abwärtsgerichtete Verfolgung – vom Erzeuger zum Verbraucher): Die Rückverfolgung gestattet dem Hersteller oder Inverkehrbringer bei erkannten Qualitätsmängeln den Rückruf von Produkten. (Rückrufaktionen Automobil, Produkthaftung).
- Upstream Tracing (aufwärtsgerichtete Rückverfolgung – vom Verbraucher zum Erzeuger): Diese soll sicherstellen, dass Produkte (Werkstoffe) über die gesamte Lieferkette auf den Erzeuger, auf Inhaltsstoffe oder besondere Prozess- und Produktmerkmale zurückgeführt werden können.

In weiterer Folge ist auch noch zu differenzieren, ob eine Rückverfolgbarkeit bis zum Ausgangsmaterial (Chargenrückverfolgung) gefordert ist.

Diese betrifft z.B.

- die Lebensmittelindustrie⁸⁹
- Automobilindustrie – Zulieferer (ISO/TS 16949)
- Flugzeugindustrie

⁸⁹ EU-Verordnung 178/02 Artikel 18 und 19.

- Bahnindustrie (IRIS)
- Arzneimittel
- Chemische Produkte
- Bauindustrie
- Sicherheitsbauteile

Der Aufwand, der für die Rückverfolgbarkeit betrieben wird, ist immer endproduktbezogen. Werden in Unternehmen Produkte hergestellt, bei denen die Rückverfolgbarkeit unterschiedlicher Tiefe unterliegen, ist es durchaus zulässig diese differenziert zu betrachten und nur den jeweils produktbezogenen notwendigen Aufwand zu betreiben.

7.5.4 Eigentum des Kunden

Wird seitens des Kunden Eigentum (zu transportierende Ware, Einbauteile, Material, Werkzeuge, Know How, Pläne, usw.) zur Herstellung des Produktes oder Durchführung der Dienstleistung zur Verfügung gestellt, muss dieses auch angemessen behandelt werden, solange es sich im Haftungsbereich des Unternehmens befindet. Bei Beschädigung, Verlust oder wenn das Produkt nicht die erforderlichen Eigenschaften erfüllt, muss der Kunde informiert werden und es muss bei diesem Produkt ebenfalls ein unbeabsichtigter Gebrauch (siehe Lenkung fehlerhafter Produkte Kap. 8.3) verhindert werden.

7.5.5 Produkterhaltung

Da sich im Regelfall das Produkt im Unternehmen als auch zum Einsatzort bewegt, ist das Produkt auch innerbetrieblich oder bis zum Bestimmungsort in angemessener Weise zu lagern, verpacken, kennzeichnen, transportieren, etc. so dass keine Auswirkungen oder Beeinträchtigungen für das Endprodukt entstehen. Die erforderlichen Lagerstätten und Lagerungsvoraussetzungen (klimatisierte Räume, eigene Transportvorrichtungen, Verpackung, Sortierung/Schlichtung, etc.) sind entsprechend den Herstellerrichtlinien und aufgrund von Erfahrungswerten festzulegen. Dies erfolgt im Regelfall über den innerbetrieblichen Transportauftrag oder das Warenwirtschaftsprogramm.

7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

In diesem Kapitel werden die Anforderungen bezüglich Überwachungs- und Messmittel gefordert. Hierzu ist anzumerken, dass Messmittel (Messgerät, Software, Messnormal, Referenzmaterial oder apparative Hilfsmittel oder eine Kombination davon) wie sie zur Realisierung eines Messprozesses erforderlich sind in der ISO 9000:2005 definiert sind – Messmittel können zu internationalen Normen zurückgeführt werden. Für Überwachungsmittel gibt es keine eindeutige Definition. Hierunter können Videoüberwachung, Scanner, Detektoren, Mengenmessung, Fehleranzahl, Röntgen, Computertomographie, Metalldetektoren, Fingerprint, Lesegeräte, Flugschreiber, Tachograph, Fahrtenschreiber, elektronischer Tacho, etc. eingereiht werden.

Wo erforderlich (Kundenforderung, Sicherheitsbauteile, Normenforderung, etc.) müssen die Messmittel und auch Überwachungsgeräte in angemessenen Zeitabständen (abhängig vom Gefährdungsgrad, gesetzlicher Richtlinien; Kundenforderung, Hersteller, etc.) nachweislich überprüft werden. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass eine nachweisliche Überprüfung von einfachen Messmittel nur in den seltensten Fällen notwendig ist und eine optische Eigenüberprüfung durch die Mitarbeiter reicht (Messschieber, Rollmeter). Auch ist immer zu hinterfragen, für welche Zwecke das Messmittel verwendet wird. Zum Bsp. müssen Rollmeter für die Plattenabmessung zum Zuschnitt oder eine grundsätzliche Abmessungsinformation nicht überprüft werden. Bei einem normalen Messschieber genügt oftmals eine einfache Sicht- und Funktionsprüfung die von jedem Facharbeiter durchgeführt werden kann. Als Aufzeichnungsnachweis für kleine Unternehmen genügt eine einfache Tabelle in der EDV. Für größere Unternehmen gibt es fertige Programme, oder es kann die Überprüfung auch über ein Lagerprogramm oder Werkzeugausgabeprogramm gesteuert werden. Die Messmittel selbst sollten allerdings generell gekennzeichnet und einem Mitarbeiter oder dem Arbeitsplatz zugeordnet sein. Werden Überprüfungen festgelegt oder gefordert, müssen diese nachweislich durchgeführt werden.

In der Praxis hat es sich bewährt, über dieses Kapitel auch die prüfpflichtigen Arbeitsmittel (Tore, Persönliche Schutzausrüstung, Stapler, Kräne, Lift, Brandmeldeanlage, etc.) und sonstige Überprüfungen (Schlammfang, Ölabscheider, Wasserverbrauch,...) zu regeln. Weitere Anforderungen sind der Norm zu entnehmen.

8 Messung, Analyse und Verbesserung

8.1 Allgemeines

Wie in allen Gesellschaften die Regelungen zum Funktionieren des Zusammenlebens seitens dieser überwacht werden müssen (Gesetze, Normen) um die gesellschaftliche Ordnung aufrecht zu erhalten, trifft dies auch für Organisationen zu. Seitens dieser sind die festgelegten Prozesse und Vorgaben zur Aufrechterhaltung des Systems (Management- Führungsprozesse) als auch der Produkthanforderungen (Produkterstellung, Produktprüfung und Überwachung) zu überwachen, zu messen und zu analysieren. Dies gilt sowohl für die Erstellung des Produktes, das Produkt selbst, als auch die Organisation. Damit soll ein laufender Verbesserungsprozess über alle Prozesse und Tätigkeiten des Unternehmens sichergestellt werden. Die Methoden der Überprüfung sind festzulegen und nachweislich zu dokumentieren. Die Anwendung allgemein anerkannter Verfahren und Auswertungen (G&V, Bilanz, Budget, Balance Score Card, Interview, ABC Analysen, FMEA, Qualitätsregelkarten, Stichprobenprüfung,...) muss lediglich angeführt werden. Eine zusätzliche Beschreibung bekannter Werkzeuge ist nicht erforderlich.

8.2 Überwachung und Messung

8.2.1 Kundenzufriedenheit

Am Ende der Wertschöpfungskette entscheidet der Kunde über den Erfolg eines Produktes und damit das nachhaltige Bestehen eines Betriebes. Aus diesem Grund ist die subjektive Wahrnehmung von diesem über die Organisation und das Produkt die wichtigste Rückmeldung zur Weiterentwicklung für das Unternehmen. Die Methoden zum Erlangen (Kundenberichte, Umfragen, Bewertung durch Endverbraucher,...) von Informationen und deren weiterer Verwendung und die weitere Bearbeitung (Reklamationen, Garantieleistungen, etc.) müssen festgelegt werden. Eine über einen Fragebogen nach Schulnotensystem durchgeführte Bewertung alleine ist hierbei nicht zweckmäßig. Eine Kundenzufriedenheitsbewertung muss über einen längeren Zeitraum und mit verschiedenen Methoden erfolgen um

einen nachhaltigen Erfolg und eine laufende Verbesserung für das Unternehmen zu erreichen.⁹⁰ Dieses Normenkapitel steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Kapiteln 7.1 Planung der Produktrealisierung und 5.2 Kundenorientierung, wodurch sich wieder ein geschlossener PDCA Zyklus (KVP) ergibt.

8.2.2 Internes Audit

Um die Prozesse nicht nur anhand von Kennzahlen sondern auch in der Umsetzung und Durchführung zu überwachen und laufend durch Beobachtung von „Außenstehenden“ zu verbessern, sind interne Audits durchzuführen. Dabei sind die Übereinstimmung mit der Norm, die organisatorischen aufgrund der Kunden und interessierten Parteien betriebsspezifischen Anforderungen, als auch die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sowohl von aktuellen Prozessabläufen als auch deren ordentliche Durchführung in der Vergangenheit anhand von Aufzeichnungen, ob diese auch nachhaltig umgesetzt und aufrechterhalten werden, zu überprüfen. Als Hauptziel sollte immer die Frage stehen: Wie können die Prozessabläufe (Tätigkeiten, Verfahren, Abwicklungen,...) unter Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen (Gesetze, Normen, Kundenforderungen,...) vereinfacht, verbessert und für die Mitarbeiter erleichtert werden? Die Erkenntnisse aus den Audits sind wiederum einem KVP zuzuführen und müssen zum Nachweis aufbewahrt werden. Für die Aufzeichnung und Durchführung der Audits selbst ist keine explizite Formvorschrift gegeben. Es müssen lediglich die Anforderungen der Norm erfüllt werden. Audits können in unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen durchgeführt werden (siehe auch Kap. 9 „Das Audit“).

8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen

Anhand dieses Kapitels wird gefordert, dass geeignete Methoden zur Überwachung aller Prozesse festgelegt werden. Es ist zwischen Organisation und Produkterstellung zu unterscheiden. Wenn erforderlich, sind in Abhängigkeit der Auswirkungen die der jeweilige Prozess auf das Organisationssystem als auch die

⁹⁰ Meister (2002).

Erfüllung der Produkthanforderungen (Kundenzufriedenheit) hat, geeignete Messgrößen festzulegen. Die Intensität der Überwachung als auch Ausprägung der Messgrößen ist abhängig von der Organisationsgröße als auch dem zu erstellenden Produkt oder der Dienstleistung. In der Praxis werden die Prozessabläufe über betriebswirtschaftliche Kennzahlen, ausgehend von einer Teil- als auch Prozesskostenrechnung (z.B. Abteilungskosten, Abwicklungskosten, Prozesskosten, Durchlaufzeit, Schnittgeschwindigkeit, Rohstoffverbrauch, Energieverbrauch) als auch individuellen Leistungskennzahlen (Menge/Zeiteinheit, Fehleranzahl, Anzahl abteilungsbezogener Reklamationen oder abgewickelter Aufträge, etc.) und anhand von definierten Aufzeichnungen überwacht und gemessen. Anzuwenden sind die allgemein gültigen Methoden und Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung, die jedem einschlägigen Lehrbuch zu entnehmen sind.⁹¹ Abzugleichen sind diese Ergebnisse einerseits mit einer vorab durchzuführenden Planungs- und Investitionsrechnung – die bei einer ordentlichen Unternehmensführung im Zuge der Planung der Produktrealisierung (Kap. 7.1) erstellt wird – wodurch sich wiederum ein PDCA (KVP) Kreislauf mit den organisatorischen Vorgaben resultierend aus der Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung (Kap. 7.5.1) ergibt.

8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts

Im Gegensatz zur Überwachung von Prozessen ist anhand dieser Anforderung die eigentliche Überwachung des Produktes gefordert. Durch geeignete Überprüfungen im Zuge der eigentlichen Produktherstellung oder Dienstleistung müssen Merkmale des Produktes überwacht werden (Oberfläche, Maße, Rohstoff, Sauberkeit, Pünktlichkeit, Verpackung, Ausführung, Schlagfestigkeit, Keimanzahl, Gewicht,...), ob das Produkt auch den Anforderungen des Kunden entspricht. Werden seitens des Kunden Annahmekriterien gefordert, muss diese Überprüfung nachvollziehbar über Aufzeichnungen geführt werden. Ebenso muss die Produktfreigabe nachweislich mit Namen der zuständigen Person freigegeben werden. Freigaben dürfen nur nach Anforderungen der Kunden (Normen) vom jeweiligen festgelegten Verantwortlichen erfolgen, insofern keine anderen Freigaben (Tech-

⁹¹ Vergl. Stelling (2005).

nischer Dienst, Prüfanstalt, Kunde, Prüflabor,...) vorgesehen sind. Diese Überwachung und Messung ist ebenfalls wieder mit den Anforderungen unter Planung der Produktrealisierung (Kap. 7.1) als auch (Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung Kap. 7.5.1) in einen PDCA (KVP) Kreislauf überzuführen.

8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte

Entsprechen Produkte nicht den Anforderungen, müssen diese gekennzeichnet und gelenkt werden, um einen unbeabsichtigten Gebrauch oder auch die Auslieferung zu verhindern. Über diese Vorgehensweise ist eine eindeutige Regelung zu treffen.

Diese Regelung muss

- die Vorgehensweise zur Beseitigung der festgestellten Fehler/Mängel (Reparatur, Nacharbeit) beinhalten.
- Genehmigungen zum Gebrauch (Sonderfreigabe, Sonderprüfung) durch zuständige Stellen oder Kunden beinhalten.
- Maßnahmen festlegen, um den ursprünglich beabsichtigten Gebrauch auszuschließen (Zerstörung, Ausschuss, Kennzeichnung, Verschrottung).
- Maßnahmen festlegen, wenn das Produkt bereits ausgeliefert wurde (Reparatur, Rückholung, Vernichtung).

Nachgebesserte Produkte müssen erneut auf Übereinstimmung mit den Annahmekriterien überprüft werden. Über die aufgetretenen Fehler, deren Behebung, deren weiteren Bearbeitung und Verwendung müssen Aufzeichnungen geführt werden. Diese Aufzeichnungen sind in geeigneter Weise auszuwerten (siehe auch Kap. 8.4 Datenanalyse) und bei Abweichungen in einen KVP überzuführen.

8.4 Datenanalyse

Um eine Organisation systematisch zu führen, bedarf es neben dem „Gespür“ der verantwortlichen Unternehmer auch Kennzahlen, die dieses „Gefühl“ unterstreichen und bestätigen. Dies wird über kostenrechnerische Vorgaben und der Überprüfung dieser durch das Controlling erreicht. Über diese Kennzahlen und systematischen Auswertungen ist die Bewertung der Wirksamkeit des Managementsystems darzulegen, sodass die laufende Verbesserung von diesem sichergestellt

werden kann (siehe auch unter 5.6 Unternehmensbewertung). Neben den betriebswirtschaftlichen Führungskennzahlen und produktorientierten Prozesskennzahlen sind auch Bewertungen, die aus anderen Quellen kommen, durchzuführen. In der ISO 9001 wird explizit die Datenanalyse der Kundenzufriedenheit (Kundenzufriedenheitsmessung), die Erfüllung der Kundenforderung (Messung und Überprüfung des Produktes – Lebensdauer,...), Messung von Prozess- und Produktmerkmalen (klassisches Prüfen und Messen in der Produktion, Trenderkennung und Einleitung von Vorbeugemaßnahmen) und eine Bewertung der Lieferanten (ABC –XYZ, Fehlerstatistik, Reklamationen) gefordert.

8.5 Verbesserung

8.5.1 Ständige Verbesserung

„Ständige Verbesserung wiederkehrender Tätigkeiten zur Erhöhung der Eignung, Anforderungen (3.1.2) zu erfüllen.

ANMERKUNG: Der Prozess (3.4.1) des Festlegens von Zielen und des Findens von Verbesserungsmöglichkeiten ist ein ständiger Prozess. Der Gebrauch von Auditfeststellungen (3.9.5) und Auditschlussfolgerungen (3.9.6), Datenanalyse, Bewertungen (3.8.7) oder anderen Mitteln durch die Leitung führt üblicherweise zu Korrekturmaßnahmen (3.6.5) oder Vorbeugungsmaßnahmen (3.6.4).⁹²

Ziel ist es, das gesamte Unternehmen (alle Prozesse und Tätigkeiten) einem KVP (siehe auch Kap. 2.4.3.4 Prozess- Aktivitätsregelkreis (kleinster KVP) und Kap. 2.4.3.5 PDCA Methode) zu unterziehen, und das Unternehmen nach allen Richtungen zu verbessern und weiter zu entwickeln. Als oberstes Ziel gilt, die Wirtschaftlichkeit und damit auch Konkurrenzfähigkeit als auch die Kundenzufriedenheit ständig zu verbessern. Zu diesem Zweck gibt es je nach Unternehmen und Unternehmensbereich unterschiedliche Möglichkeiten zur Umsetzung und Dokumentation.

Der kleinste KVP erfolgt seitens des Mitarbeiters selbst in der Produktion oder auch im Büro, wenn er Veränderungen (Einstellungsarbeiten, Programmverbesser-

⁹² ISO 9000 (2005), S. 21 Kap. 3.2.13.

rungen, Arbeitsplatzgestaltung, etc.) in seinem unmittelbaren Einflussbereich zur Verbesserung der Arbeitssituation allgemein oder der Erhöhung der Produktionsleistung als auch Qualität produktbezogen vornimmt. Dies geht weiter über abteilungsbezogene Verbesserungen, die sowohl die Arbeitsumgebung als auch den Prozess verbessern können, bis zu Veränderungen in der gesamten Produktion und Organisation. Verbesserungsmöglichkeiten finden sich im gesamten Unternehmen (siehe auch Kap. 2.1.7.4 Qualitätsverbesserung).

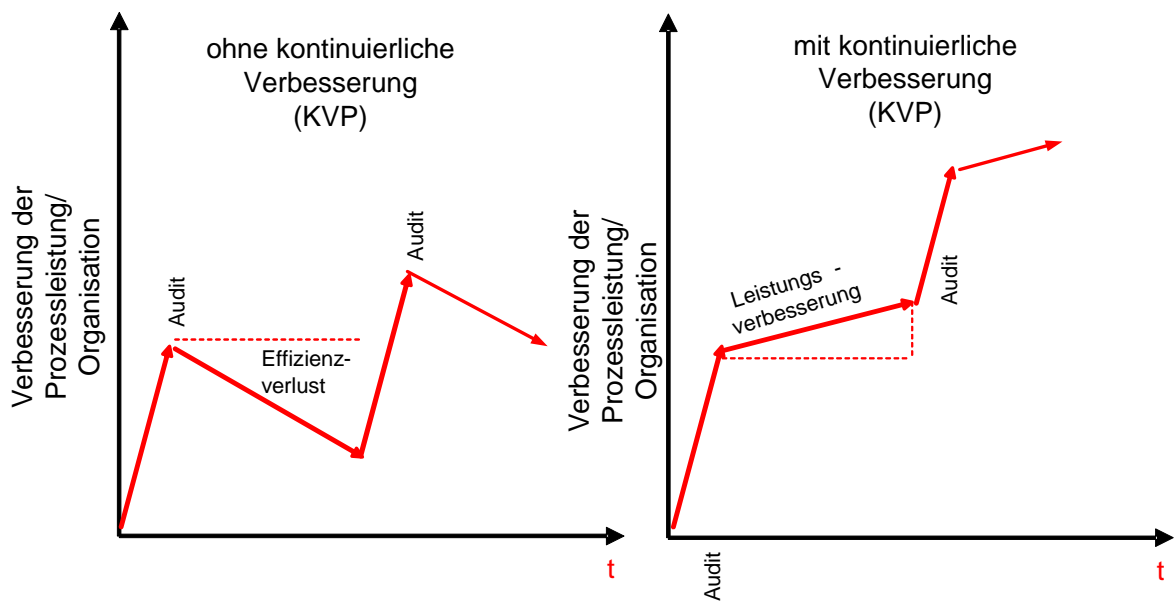


Abbildung 30: KVP Prozess.

Um den KVP Prozess gesamtheitlich umzusetzen werden in vielen Unternehmen unterschiedlichste Praxismodelle umgesetzt. Grundsätzlich arbeiten alle nach demselben Prinzip basierend auf dem „Deming Kreis“ (PDCA Methode) und verfolgen dasselbe Ziel. Der Erfolg aller dieser Maßnahmen (Six Sigma, WCM, 7 Step Methode, First Choice, Kai Zen, 8D Report, etc.), ist abhängig von der konsequenten Umsetzung seitens des Managements und der Belegschaft. Sie unterscheiden sich lediglich in den Vorgaben und der Vorgehensweise. Im Besonderen sind dabei die kulturellen Unterschiede zu beachten. Nicht alles, was im asiatischen Raum für Erfolg sorgt, kann in gleicher Weise auch auf den europäischen Markt umgesetzt werden und umgekehrt.

8.5.2 Korrekturmaßnahmen

Korrektur

„Maßnahme zur Beseitigung eines erkannten Fehlers (3.6.2).

ANMERKUNG 1: Eine Korrektur kann im Zusammenhang mit einer Korrekturmaßnahme (3.6.5) vorgenommen werden.

*ANMERKUNG 2: Eine Korrektur kann z. B. Nacharbeit (3.6.7) oder Neueinstufung (3.6.8) sein“.*⁹³

Korrekturmaßnahme

„Maßnahme zur Beseitigung der Ursache eines erkannten Fehlers (3.6.2) oder einer anderen erkannten unerwünschten Situation.

ANMERKUNG 1: Für einen aufgetretenen Fehler kann es mehr als eine Ursache geben.

ANMERKUNG 2: Eine Korrekturmaßnahme wird ergriffen, um das erneute Auftreten eines Fehlers zu verhindern, während eine Vorbeugungsmaßnahme (3.6.4) ergriffen wird, um das Auftreten des Fehlers zu verhindern.

*ANMERKUNG 3: Es besteht ein Unterschied zwischen Korrektur (3.6.6) und Korrekturmaßnahme“.*⁹⁴

Diese werden durchgeführt um das wiederholte Auftreten von Fehlern zu vermeiden. Es sollte ein Fehler nur einmal gemacht werden und durch eine Ursachenanalyse die eigentliche Fehlerursache geklärt werden. In vielen Unternehmen werden zur Erfüllung der Norm oftmals hoch komplizierte „Korrekturmaßnahmenblätter“ verwendet, die diesen KVP eher hemmen als fördern. Die Korrekturmaßnahmen und auch deren Aufzeichnungen müssen den Fehlern und deren Auswirkung angemessen sein. Oftmals reichen einfache To Do Listen oder Besprechungsprotokolle. Die Erfahrung zeigt, dass je komplizierter die Vorgehensweise ist, desto weniger werden diese im Unternehmen akzeptiert und umgesetzt.

⁹³ ISO 9000 (2005), S. 27 Kap. 3.6.6.

⁹⁴ ISO 9000 (2005), S. 27 Kap. 3.6.5.

8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen

Vorbeugungsmaßnahme

„Maßnahme zur Beseitigung der Ursache eines möglichen Fehlers (3.6.2) oder einer anderen möglichen unerwünschten Situation.

ANMERKUNG 1: Für einen möglichen Fehler kann es mehr als eine Ursache geben.

*ANMERKUNG 2 Eine Vorbeugungsmaßnahme wird ergriffen, um das Auftreten eines Fehlers zu verhindern, während eine Korrekturmaßnahme (3.6.5) ergriffen wird, um das erneute Auftreten des Fehlers zu verhindern“.*⁹⁵

Vorbeugungsmaßnahmen dienen dazu, mögliche Fehler und Gefährdungspotenzial vorab zu erkennen und Gegenmaßnahmen zur Verhinderung dieser einzuleiten. In der Unfallprävention ist dies die klassische Evaluierung. Bei dieser wird mögliches Gefährdungspotential aufgezeigt und bewertet, um Gegenmaßnahmen zur Verhinderung eines Unfalls einzuleiten.

Im Zuge des Managementsystems erfolgt dies durch die laufende Hinterfragung der einzelnen Prozesse. Es ist zu überprüfen, welche Situationen in der Prozesskette auftreten können, damit ein fehlerhaftes Produkt hergestellt wird. Diese Überprüfung erfolgt über alle Prozesse (gesamte Prozesskette) als auch den einzelnen Prozessschritten und kann sowohl produkt-, prozess- und systembezogen (FMEA) durchgeführt werden. Die festgestellten Vorbeugungsmaßnahmen werden im Zuge eines KVP Regelkreises abgearbeitet und dokumentiert.

⁹⁵ ISO 9000 (2005), S. 27 Kap. 3.6.4.

9 Das Audit

Unter Audit (lat. „Anhörung“) wird die systematische Untersuchung und Überprüfung nach vorgegebenen oder selbst festgelegten Kriterien, die sowohl intern als auch extern, freiwillig oder auf Kundendruck, aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder normativer Forderungen durch Organisationen durchgeführt wird.

Audit

„Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess (3.4.1) zur Erlangung von Auditsnachweisen (3.9.4) und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien (3.9.3) erfüllt sind.“

ANMERKUNG 1: Interne Audits, manchmal auch „Erstparteien-Audits“ genannt, werden von der Organisation (3.3.1) selbst oder in ihrem Auftrag für eine Managementbewertung und andere interne Zwecke durchgeführt. Sie können die Grundlage für eine Konformitätserklärung (3.6.1) einer Organisation bilden. In vielen Fällen, insbesondere bei kleinen Organisationen, kann die Unabhängigkeit dargelegt werden durch die Freiheit von Verantwortung für die zu auditierenden Tätigkeiten.

ANMERKUNG 2: Externe Audits schließen ein, was allgemein „Zweit-“ oder „Drittparteien-Audits“ genannt wird. Zweitparteien-Audits werden von Parteien, die ein Interesse an der Organisation haben, wie z. B. Kunden (3.3.5), oder von Personen in deren Auftrag durchgeführt. Drittparteien-Audits werden von externen unabhängigen Organisationen durchgeführt, wie zum Beispiel denjenigen, die eine Registrierung oder Zertifizierung der Konformität mit ISO 9001 oder ISO 14001 bieten.

ANMERKUNG 3: Wenn zwei oder mehr Managementsysteme (3.2.2) zusammen auditiert werden, wird dies als „kombiniertes Audit“ bezeichnet.

ANMERKUNG 4: Wenn zwei oder mehr Auditorganisationen zusammenarbeiten, um eine auditierte Organisation (3.9.8) zu auditieren, wird dies als „gemeinschaftliches Audit“ bezeichnet.“⁹⁶

Der ursprünglich aus dem Personalwesen stammende Begriff wird in fast allen

⁹⁶ ISO 9000 (2005), S. 31 Kap. 3.9.1 Audit.

Bereichen von Firmen oder Organisationen für die Überprüfung (Interne Revision, Sicherheitsbegehung) der Organisation, von Abteilungen und umzusetzenden Themen oder Projekten verwendet.

Je nach Bereich wird bei einem Audit der Ist-Zustand analysiert oder aber ein Vergleich der ursprünglichen Zielsetzung mit den tatsächlich erreichten Zielen ermittelt. Oft soll ein Audit auch dazu dienen, allgemeine Probleme oder einen Verbesserungsbedarf aufzuspüren, damit dieser beseitigt werden kann.⁹⁷ Wird der Begriff Audit nicht nur auf die Normenwelt bezogen, so ergeben sich viele Beispiele, bei denen ähnlich wie bei den Qualitätsmanagement Audits vorgegangen wird und lediglich in der Schwerpunktssetzung und Intensität Unterschiede feststellbar sind. Allgemein können Audits entsprechend den nachfolgenden Kriterien eingeteilt werden.

9.1 First Party Audit – Erstparteienaudit

Unter diesem Begriff werden durch das Unternehmen selbst innerbetrieblich organisierte Audits zur Weiterentwicklung und zu Kontrollzwecken verstanden - unabhängig, ob diese durch einen Berater oder durch eigene Mitarbeiter durchgeführt werden. Unter diese fallen z.B.:

- klassische interne Audits (lt. ISO),
- interne Revision,
- sicherheitstechnische Evaluierung,
- interne Inspektionen,
- Ladungssicherungskontrollen,
- Gefahrgutbegehungen,
- Lagerbegehungen,
- Produktaudits,
- Prozessaudits,
- Systemaudits.

⁹⁷ Vgl. Kamiske und Brauer (2004), S. 5. Vgl. Gietl, Lobinger (2004), S. 61.

9.2 Second Party Audit – Zweitparteienaudit

Darunter werden Audits durch Lieferanten und im Auftrage dieser verstanden.

Unter diese fallen z.B.:

- klassische Lieferanten Audits,
- Produktaudits,
- Prozessaudits,
- Systemaudits,
- Basel II Überprüfungen (Audit) durch Banken,
- Interne Revision durch eine Muttergesellschaft,
- Produkt- Zulassungsaudits.

9.3 Third Party Audit – Drittparteienaudit

Darunter werden Audits durch unabhängige Prüforganisationen oder Behörden verstanden. Unter diese fallen z.B.:

- Zertifizierungsaudits durch akkreditierte Zertifizierungsstellen,
- Begehung und Überprüfung durch die Arbeitsinspektion,
- Sozialversicherungsprüfung,
- Steuerprüfung,
- Lenker - Fahrzeugkontrolle auf der Straße,
- Produktaudits,
- Prozessaudits,
- Systemaudits,
- Produkt- Zulassungsaudits,
- Retail Standard Audits.

9.4 Auditerwartungen

Seitens der Unternehmen wird von Auditoren erwartet, dass diese Lösungsansätze und Verbesserungen feststellen und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen. Lediglich eine Information ob normkonform oder nicht normkonform ist zu wenig. Da die Auditoren als Spezialisten und Fachleute gelten und mit dem Audit eine Expertise und Gutachtertätigkeit ausgeführt wird, können seitens der

Unternehmen auch angemessene Verbesserungsvorschläge und Ideen erwartet werden.

Dies widerspricht zwar den Leitfäden für externe Auditoren (Verbot von Beratung), ist aber gängige Praxis. Sofern diese Hinweise ausschließlich im Zuge des Zertifizierungsaudits gegeben werden, wird dies als tolerierbar angesehen.

Egal aus welcher Intention das Audit veranlasst oder durchgeführt wird, neigt es dazu zu einem „Pro Forma Akt“ zur Erfüllung Norm zu werden. Insbesondere dann, wenn diese immer durch dieselben Personen durchgeführt werden, wodurch das Audit wesentlich an Wert für das Unternehmen verliert. Nachfolgende Ziele sollten im Zuge des Audits im Vordergrund stehen:

- die Feststellung von Verbesserungspotential,
- das Sammeln von neuen Ideen,
- die Prozessverbesserung,
- das kritische Hinterfragen der derzeitigen Prozesse,
- das Aufspüren von möglichen Risiken,
- die Weiterentwicklung des Unternehmens,
- der gegenseitigen Dialog um zu neuen Ideen zu kommen,
- der Vergleich der Arbeitsplätze und der Ablauforganisation untereinander,
- die Verbesserung der Kommunikation und des gegenseitigen Verständnisses.

Der Abgleich mit Regelwerken oder Normen sollte als Nebenprodukt betrachtet werden, der je nachdem in welcher Abteilung das Audit durchgeführt wird, von unterschiedlicher Ausprägung sein kann. Selbstverständlich müssen diese Vorgaben angemessen berücksichtigt und durch die Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen die Prozesssicherheit überprüft werden. Aber als Hauptziel sollte immer die Weiterentwicklung des Unternehmens im Vordergrund stehen.

Je besser ein Unternehmen organisiert, optimiert und die Anforderungen der Norm integriert sind, desto höher ist die Herausforderung für den Auditor, Verbesserungspotential festzustellen.

Damit besteht bei der Auditdurchführung immer die Gefahr, dass es keinen Profit für das Unternehmen bringt oder es verwässert wird. Dieser Gefahr unterliegt

das Audit im Besonderen, wenn ungenügend qualifiziertes Personal für die Durchführung von Audits und zuwenig Zeit zur Verfügung steht. Als Kontraproduktivitätsfaktoren für die Durchführung von Audits können nachfolgende Beispiele angeführt werden:

- Betriebsblindheit,
- Pro Forma Audit,
- keine Weiterentwicklung des Unternehmens,
- unqualifizierte Auditoren,
- falsche Interpretation der Regelwerke,
- Standardchecklisten werden lediglich abgehakt,
- Lieferant auditiert nur die für ihn relevanten Punkte,
- Know How Transfer zum Lieferanten,
- hohe Reisetätigkeit,
- reine Produktprüfung,
- überzogene Anforderungen,
- unterschiedlich interpretierbare Checklisten,
- Interpretation je nach Ausbildung und Vorbildung des Auditors,
- überhöhte Zeitregelungen,
- eindeutige Zielvorgaben fehlen,
- keine Schwerpunktsetzung.

9.5 Auditdurchführung

Um ein Audit ordentlich durchzuführen, ist es notwendig sich Ziele für das Audit zu setzen. Was soll grundsätzlich mit dem Audit erreicht werden? Welche Schwerpunkte will ich wissen? Zu diesem Zweck sollte sich jeder Auditor mit der zu auditierenden Abteilung auseinandersetzen und wissen, was in der Abteilung vor sich geht. Gute Auditoren mit einer entsprechenden Ausbildung und Erfahrung wissen was in den Abteilungen geschieht, auch ohne einen Prozess zu lesen. Die Prozesse in den Unternehmen sind alle ähnlich. Sie unterscheiden sich lediglich in der Verwendung unterschiedlicher Werkzeuge und deren Anwendung.

Ausgehend von einem system- und prozessorientierten Managementmodell stellt der Auditor eine abteilungs- oder arbeitsplatzbezogene Themensammlung mit

Stichwörtern zusammen (siehe Abbildung 39ff im Anhang). Ob diese Sammlung in der Gruppe (Brainstorming, mittels Kartentechnik, Ishikawa Diagramm,...) oder aufgrund von Einzelerfahrungswerten zusammengestellt wird, muss der Auditor für sich selbst entscheiden. Diese Sammlung wird im Anschluss mit diversen Kundenforderungen als auch den gesetzlichen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen und den Themen der Norm abgestimmt, ergänzt und passend in Gruppen zusammengefasst. In weiterer Folge werden die einzelnen Themen zur Vorbereitung oder auch im Zuge des Audits in ein Turtle Diagramm übergeführt und anhand der klassischen „W“ Fragen das Thema oder der Prozess im Zuge des Audits hinterfragt und analysiert (siehe Abb. 39 -42 im Anhang).

Die Verbesserungen und Feststellungen werden formlos aufgezeichnet.

Achtung: Die Qualität des Audits zeichnet sich aus in der Anzahl der umsetzbaren Vorschläge und Ideen zur Vereinfachung und Verbesserung des Unternehmens und nicht anhand von Aufzeichnungen über kontrollierte Prozesse, Akten und Personen.

Im Zuge von internen Audits reicht es, wenn die zu treffenden Maßnahmen und Ideen anhand einer To Do Liste zur Abarbeitung in Form eines Mails zusammengefasst und verteilt werden. Die Verwendung von klassischen Korrekturmaßnahmenblätter gilt als überholt und zu aufwendig („Verbürokratisierung“ der Systeme). Es muss immer der Nutzen für das Unternehmen im Vordergrund stehen. Zum Nachweis der Durchführung der Audits sollten die handschriftlichen Aufzeichnungen bis zum nächsten externen Audit aufbewahrt werden.

Prozessorientierte Checklisten nach den Normen oder von Zertifizierungsgesellschaften eignen sich nur bedingt zur Verwendung für „Leihen“, da in diesen Checklisten die Anforderungen oftmals sehr abstrakt beschrieben und diese sehr theoretisch aufgebaut sind. Da in den unterschiedlichen Abteilungen Anforderungen aus den verschiedensten Normenkapiteln zutreffen, muss der Auditor schon sehr gut über Betriebsorganisation und den Aufbau und Inhalt der Norm Bescheid wissen, wenn er diese verwenden will. Auch diverse Assessments z.B. auf Basis einer SWOT Analyse sollten abteilungs- und themenbezogen aufgebaut werden, da viele Anforderungen abteilungsübergreifend umgesetzt werden müssen und nicht nur abteilungsbezogen wirken oder beeinflusst werden.

10 Conclusio

Oben angeführte Themen besitzen selbstverständlich nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Eine vollständige Erfassung aller Themen und Fragen, die im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement auftreten, würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem überschreiten und wäre aufgrund der vielfältigen Literatur und ständigen Weiterentwicklung dieses Themas gar nicht möglich. Aber einige Schlussfolgerungen können aufgrund der vorliegenden Informationen durchaus getroffen werden.

Die ISO 9001 eignet sich sehr gut als Werkzeug um eine Organisation zu strukturieren, zu organisieren und auch zu leiten, insofern das Managementsystem als integriertes und unter betriebswirtschaftlichen Aspekten aufgebaut ist und dieses auch vom Management der zertifizierten Betriebe betriebswirtschaftlich verstanden, akzeptiert und auch zur Unternehmensführung verwendet wird. Dieser grundsätzliche Aufbau ist unabhängig lokaler Gesetzgebungen und Umwelteinflüsse, sodass damit eine allgemein international vergleichbare Organisationsstruktur geschaffen werden kann. Wird die ISO 9001 als betriebswirtschaftliche Norm interpretiert, so wird der Leser erkennen, dass sämtliche Anforderungen im Einklang mit einem entsprechend der allgemeinen Organisations- und Betriebswirtschaftslehre gut strukturierten und organisierten Betrieb stehen.

Diese werden allerdings in weiterer Folge von länderspezifischen Eigenheiten (z.B. Kultur oder Gesetzgebung) beeinflusst, sodass diese Managementsysteme differenziert betrachtet (siehe Kap. 3 „Differenzierte Interpretation“) und als nicht gleichwertig angesehen werden müssen. Eine Verstärkung dieser unterschiedlichen Auslegung erfolgt zusätzlich durch den Auditor und die Zertifizierungsgesellschaft. Da die ISO 9001 sehr unterschiedlich interpretiert werden kann, ist die Auslegung sehr stark vom Berater, Auditor und auch der Zertifizierungsgesellschaft abhängig. Dabei sind die Berater und Auditoren geprägt von der eigenen subjektiven Erfahrung und insbesondere den Schulungs- und Ausbildungsinstituten, bei denen diese ihre Ausbildung zum Auditor vollzogen haben.

Eine Abweichung von den gelernten Schemen ist nur sehr schwer möglich, insbesondere wenn schon Zertifizierungserfahrungen mit bestimmten Zertifizierungsgesellschaften vorhanden sind.

Die Problematik der ISO 9001 beginnt mit den Anforderungen und Ausbildungsvoraussetzungen an die Auditoren die als unzureichend bewertet werden können.

Wie bereits dargelegt, handelt es sich bei der ISO 9001 um eine Organisationsnorm. D.h. die Unternehmen sollen anhand ihres Organisationssystems und der angewendeten Techniken und Werkzeuge überprüft werden, ob sie den Kundenforderungen und -erwartungen entsprechen, und diese auch einhalten. Um eine prüfende Tätigkeit als Auditor durchzuführen bedarf es einer fundierten grundlegenden betriebstechnischen Ausbildung. Idealerweise eignet sich für diese Tätigkeit ein Studium mit technischem als auch betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt. Da das Augenmerk der Ausbildung zu sehr auf fachspezifische technische Anforderungen gelegt wird, sind die organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen der Norm oftmals nur sehr technisch und betriebswirtschaftlich als auch organisatorisch „Laienhaft“ in der Praxis umgesetzt. Da aber diese Systeme wiederum von „Technikern“ überprüft werden, ist eine gesamtheitliche betriebsorganisatorische und technische Weiterentwicklung bei zertifizierten Unternehmen nur sehr langsam möglich. Es fehlt sehr vielen Verantwortlichen und auch Auditoren an angemessenen Know How über Betriebsorganisation.

Das Idealstudium für Auditoren ist Wirtschaftsingenieurwesen. Bei reinen technischen Ausbildungen sollte zumindest zusätzlich ein MBA Studium erforderlich sein. Auch sollte sichergestellt werden, dass bei jedem Audit ein Auditor mit einer entsprechend wirtschaftlich- und organisationsorientierten Ausbildung dabei ist.

Weiters ist darauf zu achten, dass die eingesetzten Auditoren Erfahrungen in der Firmengröße gesammelt haben. Bei größeren Unternehmen sollten nur mehr Auditoren mit einem abgeschlossenen Studium zum Einsatz kommen, da ihre Gesprächspartner in den Unternehmen ebenfalls aus diesem Bereich mit entsprechender Ausbildung kommen und ansonsten das gegenseitige Verständnis und die Gesprächsbasis nicht immer vorhanden ist. Ein erfahrener Unternehmer mit Studium (MBA, BWL etc.) und entsprechender Erfahrung, kann diese Qualifikation auch von einem Auditor erwarten. Was nützt einem Unternehmer ein Techniker oder Fachspezialist aus der Branche, wenn es um organisatorische Belange geht. Eine technische Errungenschaft oder Lösung ist auch während der Auditzeit nicht zu erwarten – diese Spezialisten sind im Regelfall im eigenen Hause vorhanden – und die ISO 9001 das gesamte Unternehmen und nicht nur Produktionsabteilungen betrifft. Die Kundenforderungen haben sich in den letzten Jahren wesentlich verändert, sodass die Auditoren oftmals „hinterher laufen.“

Wird die Ausbildung zuzüglich den Anforderungen für die Zulassung zum Auditor geändert (betriebswirtschaftliche Ausbildung muss eine Grundvoraussetzung sein), erfolgt automatisch eine Richtungsänderung, da diese Auditoren dadurch auch betriebswirtschaftliche Anforderungen an die Betriebe stellen können. Ebenso wird damit die Akzeptanz in den Betrieben wesentlich höher.

Wird von einem System- und prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem ausgegangen, sollte sich ein gut organisiertes und nachhaltig geführtes Unternehmen, aufgrund der im Unternehmen vorhandenen Triebfaktoren ständig weiterentwickeln. Diese Triebfaktoren können lediglich seitens der Umwelt und innerbetrieblich handelnden Personen, samt deren möglicherweise getroffenen Fehlentscheidungen, eingeschränkt und gebremst werden. Ein Managementsystem auf Basis der ISO 9001 betriebswirtschaftlich als integriertes system- und prozessorientiertes Managementsystem ganzheitlich umgesetzt, unterstützt das gesamte Organisationsgefüge und führt richtig angewendet zu einem über das gesamte Unternehmen greifenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Dadurch können im Zuge des KVP über das gesamte Unternehmen erhebliche nachhaltige Verbesserungen und Einsparungen erzielt werden.

Obwohl mehr als eine Million Zertifikate bereits weltweit ausgestellt wurden, zeigt dies nicht unbedingt von der Qualität, die hinter diesen Zertifikaten steckt, sondern lediglich das gute Marketing und die guten Vertriebsstrukturen von dieser Norm und wie leicht es teilweise gemacht wird, die Anforderung dieser Norm zu erfüllen. Ebenso ist es eine Aussage über den Lobbyismus zur Verpflichtung von Firmen sich zertifizieren zu lassen, um weiterhin in bestimmten Branchen oder bei öffentlichen Ausschreibungen liefern zu können, der hinter diesem Erfolg steckt. In manchen Ost- und auch asiatischen Ländern soll es auch möglich sein Zertifikate ohne Überprüfung zu bekommen.

Um diesen Trend entgegen zu wirken werden laufend zusätzliche branchenspezifische Anforderungen entwickelt, da das Vertrauen in die Zertifizierung in vielen Fällen nicht mehr gegeben und oftmals auch begründet nicht mehr gerechtfertigt ist. Wird die ISO 9001 ordentlich auf Basis der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre umgesetzt und werden die Systeme auch so auditert, sind keine zusätzlichen

Normen und Modelle sondern lediglich produktbezogene Ergänzungen notwendig (Bsp. AQAP).

Ob in diesem Zusammenhang tatsächlich aufgrund der gegebenen Kundenforderungen eine Massenzertifizierung, wie sie derzeit den Anschein hat, weiter verfolgt werden soll, oder doch strengere auf Nachhaltigkeit bezogenen Kriterien und auf ethische Anforderungen der westlichen Gesellschaft fokussierte Nachweise erbracht werden sollten, ist in diesem Zusammenhang ebenfalls zu überlegen.

Ähnlich verhält es sich bei vielen Auszeichnungen („Quality-Award“). Bei diesen ist die Vergabe ebenfalls nicht immer transparent und nachvollziehbar. Bei „Awards“ sollte immer die ausschlaggebende Begründung hinterfragt werden (dass diese Unternehmen im Stande sind eine umfangreiche Dokumentation zu erstellen, den Aufbau paralleler Organisationssysteme, der Unternehmenserfolg, die Größe des Unternehmens, oder dass es das Unternehmen es doch endlich geschafft hat, die Ansprüche der Kunden zu erfüllen und die Norm unternehmensgerecht umzusetzen).

Die Zertifizierung von börsennotierten Aktiengesellschaften ist ebenfalls zu hinterfragen, da aufgrund der Verpflichtung der Manager gegenüber den Aktionären ein kundenbezogenes Vorgehen nicht unbedingt im Vordergrund steht. Da es sich beim Kauf von Aktien normalerweise um spekulative monetäre kurzfristige Beweggründe handelt, widersprechen diese oftmals dem Nachhaltigkeitsgedanken. Dies wird noch verstärkt durch kurzfristige gewinnorientierte Gehälter im Management.

Wie überall sind mit den Audits als auch der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen Mitarbeiter betroffen. Dadurch sind den Systemen Grenzen gesetzt. Es kann dadurch eine auf Dauer absolute Nullfehlerquote nicht erreicht werden, da Individuen immer wieder zu Fehlern und Fehlverhalten neigen. Ebenso verhält es sich bei Maschinen, da Maschinen immer noch von Menschen gebaut werden, kann somit eine absolute Fehlerfreiheit nicht vollständig erreicht werden. Auch im sozialen System eines Unternehmens gibt es engagierte/begabte und weniger engagierte/begabte Arbeitnehmer, die an die Grenzen ihrer Vorstellungskraft gelangen. Dadurch ist es immer wieder notwendig Kompromisse mit der Or-

ganisation einzugehen, um ein annehmbares Organisationssystem zu erreichen.

Ebenso ist es bei multinationalen global tätigen Unternehmen, die über ein integriertes Managementsystem verfügen und in allen Niederlassungen die gleichen Dienstleistungen und Prozesse ausführen, nicht erforderlich jeden Standort zu überprüfen. So wie die Unternehmen ihre Systeme zu integrierten Systemen weiter entwickeln, müssen sich auch die Auditoren und Zertifizierungsgesellschaften anpassen. Ein technisches Studium und eine Auditorenausbildung werden zukünftig nicht mehr ausreichen, um der Weiterentwicklung der Systeme in den Unternehmen folgen zu können. Es müssen System- und Organisationsspezialisten und Wirtschaftsingenieure für diese Audits eingesetzt werden.

Die globale Vernetzung und damit die Möglichkeit über Internet und Intranet Videokonferenzen durchzuführen muss in Zukunft verstärkt berücksichtigt werden. Die Auditoren müssen auch in der Verwendung und Anwendung der IT am Stand der Technik sein.

Um Kosten zu sparen, sollten dem jeweiligen Fortschritt der Implementierung des Systems und der Branche angepasste Auditzeiten entwickelt werden. Ob in diesem Zusammenhang eine jährliche Vorortüberwachung von Klein- und Kleinstbetrieben oder dies auch über eine Videokonferenz mit Unterlagenzusendung erfolgen kann – da die notwendigen Unterlagen per Mail oder Fax sofort dem Auditor vorgelegt werden können – sollte zukünftig überprüft werden. Bei Klein- und Kleinstbetrieben kommt es oftmals vor, dass diese eine für ihre Zwecke ausreichende und optimale Organisation haben, sodass sich der Auditor bei den Überwachungsaudits langweilt, oder das Audit nach zwei bis 3 Std. beendet werden könnte. Die wesentlichen Punkte könnten auch über Telefon – Videocall – erfragt werden.

Im Zuge der Akzeptanz neuer Medien und Dokumentationsformen als auch Formen der Aufzeichnungen müssen die Auditoren auch immer am aktuellen Stand sein. Nicht das Fehlen einer Unterschrift oder die mögliche Fehlinterpretation einer Anweisung, sondern das Wissen über die vorhandenen Möglichkeiten ist das zukünftige Thema für Auditoren.

So wie der Qualitätsmanager der Unternehmensberater im eigenen Unternehmen

ist, so ist es Aufgabe des Auditors diesen zu unterstützen und neue Wege und Perspektiven aufzuzeigen.

Auch wenn seitens der technischen Komitees, die sich mit der Auslegung und Interpretation der Norm beschäftigen, sich erste Ansätze in Richtung betriebswirtschaftlicher Anforderungen für Auditoren bewegen,⁹⁸ sind noch keine diesbezüglichen Ansätze auf den veröffentlichten Leitfäden und Erfahrungsaustauschprotokollen auf einschlägigen Internetseiten zu erkennen.⁹⁹

Auch sind die Akkreditierungsbehörden im Zuge der Bereitstellung der Rahmenbedingungen gefordert. Insbesondere die betriebswirtschaftliche Ausbildung von Auditoren, egal welcher Richtung und die gegenseitige Akzeptanz verschiedener Anforderungen in den Normen zur Reduktion der Auditzeiten sind zu verändern. Auch diese Auslegung bedarf im Zuge von integrierten und kombinierten Audits einer Änderung, insbesondere da ein Großteil der Anforderungen überschneidend für alle Systeme gilt.¹⁰⁰

Eine sehr große Chance ergibt sich gerade aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage für Zertifizierungsgesellschaften. Insbesondere der Ruf nach Ethik, sozialer Marktwirtschaft, verantwortungsvollem Handeln seitens der Regierung und auch Bevölkerung ist hierbei anzuführen. Von diesen Interessensgruppen werden neben den Hard Facts (reinen Kennzahlen) auch immer mehr organisatorische Anforderungen gestellt werden und eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmen gefordert, um die Stabilität in den Ländern und damit auch den sozialen Wohlstand sicherzustellen und weltweit zu verbreiten. Diese Anforderungen könnten in einem kombinierten Rating und Zertifizierungsverfahren (Kombination der Basel II Anforderungen mit ISO 9001 - siehe Abbildung 34 und 35 im Anhang) abgedeckt werden.

Dadurch dass zukünftig nicht nur die „technische“ Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung aufgrund der Weiterentwicklung der Gesellschaft, sondern das gesamte soziotechnische Gebilde Betrieb samt seiner Umwelt seitens der

⁹⁸ Vgl. Gietl, Lobinger (2004), S. 229.

⁹⁹ Vgl. TGA - Leitfaden zur Zertifizierung von Qualitätsfachpersonal (2007).

¹⁰⁰ Vgl. TGA – Regelung zu Auditzeiten bei Kombi-Audits (2009).

Kunden gemessen wird, entwickelt sich ein sehr großes Betätigungsfeld für Auditoren. Damit wird der Ausbildung und dem Wissen der Auditoren in diesen erweiterten Wissensgebieten eine immer größere Bedeutung beigemessen, sodass auch zukünftig eine Zertifizierung nach ISO 9001 seine Berechtigung in der Wirtschaft hat. Qualitätsmanager haben die Aufgabe alle Unternehmensbereiche bei der Verbesserung der Prozesse und der Einführung neuer Werkzeuge gesamtbetrieblich zu unterstützen. Qualitätsauditoren haben die Aufgabe die Anwendung dieser Werkzeuge in den Unternehmen branchengerecht zu überwachen, deren Verwendung nachweislich und nachhaltig sicherzustellen und ebenfalls die Unternehmen bei der Weiterentwicklung zu unterstützen.

Zertifizierte Betriebe sollten Vorzeige und nachhaltig verantwortungsvolle Vorreiter entsprechend der sozialen nachhaltigen Marktwirtschaft sein, damit auch für zukünftige Generationen eine lebenswerte Umwelt und Gesellschaft besteht und unsere Kulturen nachhaltig und friedlich koexistieren können.

Dies ist die zukünftig große Herausforderung für gut organisierte, nach ISO 9001 zertifizierte und nachhaltig wirtschaftende Betriebe als auch Zertifizierungsgesellschaften und Auditoren.

Nur wenn es die ISO 9001 schafft, sich auch in der Praxis in die betriebswirtschaftliche Richtung zu bewegen, die aus den bestehenden theoretischen Anforderungen bereits eindeutig ersichtlich ist, wird diese auch zukünftig den Stellenwert einnehmen unter welchem diese verkauft wird und sich ihre nachhaltige Akzeptanz in der Wirtschaft und Gesellschaft sichern.

Literaturverzeichnis:

Abele, Eberhard: Kluge, Jürgen: Näher, Ulrich: Handbuch Globale Produktion. -München Wien: Carl Hanser Verlag, 2006.

Baßeler, Ulrich: Heinrich, Jürgen: Utecht Burkhard: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. -18. Aufl. -Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, 2006.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. -7.Aufl. -Berlin: Springer-Verlag, 2008.

Burrhus: Frederic: Skinner: Was ist Behaviorismus? (dt. Fassung von: About Behaviorism).- Berlin: Rowohlt Verlag, 1978.

Brauer, Jörg-Peter: Kamiske, Gerd F: Qualitätsmanagement von A bis Z. -6. Aufl. -München: Carl Hanser Verlag, 2008.

Brundtland-Bericht: Hauff, Volker (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: -Greven: Eggenkamp Verlag 1987.

Gietl, Gerhard: Lobinger, Werner: Leitfaden für Qualitätsauditoren. -Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2000. -2. Aufl. -München: Carl Hanser Verlag, 2004.

Birnbaum, Christoph: Höfer Max: Globalisierung verstehen. Unsere Welt in Zahlen-Fakten-Analysen: -Köln: ICC Deutschland e.V., 2007.

Greßler, Uli: Göppel, Rainer: Qualitätsmanagement. Eine Einführung. -Troisdorf: Bildungsverlag Eins, 2008.

Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Das professionelle 1x1. -Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor, 2004.

Kutschker, Michael: Schmid, Stefan: Internationales Management: -6. Aufl. -München: Oldenbourg Verlag, 2008.

Le Monde diplomatique: Atlas der Globalisierung: -Berlin, 2006.

Mankiw, N. Gregory: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre: -3. Aufl. -Stuttgart: Schäffer-Pöschl Verlag, 2004.

Martin, Hans Peter: Schumann, Harald: Die Globalisierungsfalle: -13. Aufl. -Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2007.

Masing, Walter: Pfeifer, Tilo: Schmitt, Robert: Handbuch Qualitätsmanagement. -5. Aufl. -München: Carl Hanser Verlag, 2007.

Meister, Holger: Kundenzufriedenheit Messen und Managen. -München: Hanser Verlag, 2002.

- Müller, Klaus: Globalisierung: -Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2002.
- Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. -13. Aufl. -Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2008.
- Olfert, Klaus: Investition. -10. Aufl. -Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2006.
- Pahl, Gerhard: Konstruktionslehre. Grundlagen erfolgreicher Produktentwicklung. Methoden und Anwendung. -7. Aufl. -Berlin: Springer, 2007.
- Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Gallner Management-Modell. -Bern: Paul Haupt Verlag, 2002.
- Schmidt, Helmut: Globalisierung. Politische, ökonomische und kulturelle Herausforderungen: -München: Goldmann Verlag, 2006:
- Schulte, Christof: Logistik - Wege zur Optimierung der Supply Chain. -4. Aufl. -München: Franz Vahlen Verlag, 2008.
- Seghezzi, Hans Dieter: Integriertes Qualitätsmanagement - Das St. Galler Konzept. -3. Aufl. -München: Carl Hanser Verlag, 2007.
- Sprenger, K. Reinhard: Mythos Motivation, Wege aus der Sackgasse: -Sonderausgabe. -Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005.
- Stelling, Johannes: Kostenmanagement und Controlling. -2. Aufl. -München: Oldenbourg Verlag, 2005.
- Stiglitz, Joseph: Die Chancen der Globalisierung: -1. Aufl. -München: Siedler Verlag, 2006.
- Vollert, Klaus: Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, -Bayreuth: PCO Verlag, 2006.
- Wagner, Karl Werner (Hrsg.): PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement - Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001. -4. Aufl. -München: Carl Hanser Verlag, 2008.
- Weis, Hans Christian: Marketing. -15. Aufl. -Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2009.
- Welge, Martin K.: Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. -5. Aufl. -Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- Zollondz, Hans Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. -2. Aufl. -München: Oldenburg Verlag, 2006.

Internetartikel und Fachzeitschriften:

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Abteilung I/6 2008:

Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft: Jänner 2008: www.BMWFJ.gv.at.

HVBG Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften 2006:

Berufsgenossenschaftliche Regeln für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, BG-Regel, BGR A1; Grundsätze der Prävention.

TGA-Trägergemeinschaft für Akkreditierung- German Association for Accreditation GmbH 2007:

Leitfaden zur Zertifizierung von Qualitätsfachpersonal, Ausgabe: 20.08.2007.

Hauptverband der allgemein beeideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen Österreichs:

Sachverständige: Offizielles Organ des Hauptverbandes der allgemein beeideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen Österreichs: Krammer Harald: zur Haftung der Sachverständigen: Heft 1 (2009) S. 33.

Internetrecherche:

ON Österreichisches Normungsinstitut:
www.on-norm.at.

ISO International Organization for Standardization:
www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000.htm.

Cefic European Chemical Industry Council:
www.cefic.be.

Safety and Quality Assessment System:
www.sqas.org.

e-l-v.eu europäische lebenswerte vermitteln:
www.e-l-v.eu.

Qualitätsakademie des Fachverbandes der UBIT:
www.incite.at/ausbildung/de/akkreditierungen/basel-ii-consultant/basel-ii-consultant.html.

TU Wien :
<http://qse.ifs.tuwien.ac.at/courses/skriptum/script.htm>.

Hanser Verlag :
www.qm-infocenter.de/qm/default.asp.

Kreditschutzverband von 1870 (KSV):
www.ksv.at/KSV/1870.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend:
www.bmwfj.gv.at/BMWFJ/Schwerpunkte/Unternehmen/Akkreditierung/default.htm.

Deutscher Akkreditierungs-Rat:
www.dar.bam.de.

Association for Accrediting, Certification and Inspection:
www.aaci.de.

Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH:
www.dap.de.

Gesellschaft für Akkreditierung und Zertifizierung mbH:
www.gaz-online.de.

TGA - Trägergemeinschaft für Akkreditierung German Association for Accreditation GmbH:
www.tga-gmbh.de.

IFS – International Food Standard:
www.ifs-online.eu.

IRIS – International Railway Industry Standard:
www.iris-rail.org.

RIS – Österreichisches Rechtsinformationssystem des Bundes:
www.ris.bka.gv.at.

HELP.gv.at – Österreichisches Amtshelfer des Bundes:
www.help.gv.at.

Umwelt – net – Lebensministerium:
www.emas.gv.at.

Hauptverband der allgemein beeideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen Österreichs:
www.sachverstaendige.at.

Gesetze/Verordnungen:

Arbeitnehmerinnenschutzgesetz:

Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – AschG) in der Fassung BGBl. 450/1994.

Akkreditierungsgesetz:

Bundesgesetz über die Akkreditierung von Prüf-, Überwachungs- und Zertifizierungsstellen, mit dem die Gewerbeordnung 1973, BGBl. Nr. 50/1974, das Kesselgesetz, BGBl. Nr. 211/1992, und das Maß- und Eichgesetz, BGBl. Nr. 152/1950 zuletzt geändert durch BGBl. Nr. 213/1992, geändert wird (Akkreditierungsgesetz - AkkG) (NR: GP XVIII RV 508 AB 624 S. 77. BR: AB 4322 S. 557.) StF: BGBl. Nr. 468/1992.

Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Qualitätsmanagementsysteme begutachten und zertifizieren:

L 08: Version 07/2005: Gesetzliche Grundlage für die Akkreditierung ist das Akkreditierungsgesetz - AkkG, BGBl. Nr. 468/1992, zuletzt geändert mit BGBl. I Nr. 85/2002. Gemäß § 17 Abs. 5, erwächst niemanden ein Rechtsanspruch als Zertifizierungsstelle akkreditiert zu werden. Wird ein Akkreditierungsverfahren eingeleitet, hat das Allgemeine Verwaltungsverfahrensgesetz 1991 - AVG, BGBl. Nr. 51/1991, keine Rechtswirkung. Akkreditierungsstelle im Sinne des o.a. Bundesgesetzes ist der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit.

Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch:

Patent vom 1ten Junius 1811: StF: JGS Nr. 946/1811 zuletzt aktualisiert am 24.06.09.

EMAS Verordnung:

Verordnung 761/2001 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 19. März 2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS).

Umweltmanagementgesetz:

Bundesgesetz über begleitende Regelungen zur EMAS-Verordnung (Umweltmanagementgesetz - UMG) (NR: GP XXI RV 352 und Zu 352 AB 645 S. 71. BR: AB 6412 S. 679.) StF: BGBl. I Nr. 96/2001.

Unternehmensgesetzbuch (Handelsgesetzbuch):

Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen (Unternehmensgesetzbuch - UGB): StF: dRGBL. S 219/1897 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 120/2005.

Normen:

Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe:

EN ISO 9000:2005: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe.

Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen:

EN ISO 9001:2008: Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen.

Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung:

EN ISO 9004:2000: Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung.

Leitfaden für die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems:

ISO/TR 10013: Leitfaden für die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems.

Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens:

ISO/FDIS 10014: Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens.

Umweltmanagementsysteme Anforderungen:

EN ISO 14001:2004: Umweltmanagementsysteme Anforderungen. Schulungsnachweise.

Umzugsdienste:

EN 12522-1:1998: Umzugsdienste – Umzug für Privatpersonen – Teil 1: Festlegung von Dienstleistungen.

Umzugsdienste:

EN 12522-2:1998: Umzugsdienste – Umzug für Privatpersonen – Teil 2: Bereitstellung von Dienstleistungen.

Arbeitsschutzsysteme Anforderungen:

BS OHSAS 18001:2007: Arbeits- und Gesundheitsschutz- Managementsysteme - Anforderungen.

Projektwirtschaft - Projektmanagement – Begriffe:

ÖNORM DIN 69901: Projektwirtschaft - Projektmanagement – Begriffe. Projektmanagement.

Konformitätsbewertung:

ISO/IEC 17011:2004: Konformitätsbewertung – Allgemeine Anforderungen an Akkreditierungsstellen, die Konformitätsbewertungsstellen akkreditieren.

Konformitätsbewertung:

ISO/IEC 17021:2006: Konformitätsbewertung –Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren.

Quality management systems:

ISO/TS 16949: (Vornorm): Quality management systems - Particular requirements for the application of ISO 9001 for automotive production and relevant service part organizations.

IRIS International Railway Industry Standard:

IRIS: Rev.02 (06/2009): Internationaler Eisenbahn Industrie Standard.

NATO Quality Assurance Requirements for Production:

AQAP-2120: Edition 2 (11/2006): NATO Qualitätssicherungsanforderungen für die Produktion.

International Food Standard:

IFS Food: Version 5 (08/2007): Standard zur Beurteilung von Eigenmarkenlieferanten.

International Food Standard:

IFS Logistic: Version 1 (2006): Standard zur Beurteilung von Eigenmarkenlieferanten.

Anhang:**Aufwand bei Zertifizierungsaudits**

Anzahl Beschäftigter Anmerkung 1	Auditaufwand bei Zertifizierungsaudits (Mantage) Anmerkung 2 und 3	Zusätzlich und verringernde Faktoren	Gesamt-Auditaufwand
1-10	2		
11-25	3		
26-45	4		
46-65	5		
66-85	6		
86-125	7		
126-175	8		
176-275	9		
276-425	10		
426-625	11		
626-875	12		
876-1175	13		
1176-1550	14		
1551-2025	15		
2026-2675	16		
2676-3450	17		
3451-4350	18		
4351-5450	19		
5451-6800	20		
6801-8500	21		
8501-10700	22		
> 10700	Dem obigen Verlauf folgend		

Abbildung 31: Aufwand bei Zertifizierungsaudits.¹⁰¹

1. Der in der Tabelle verwendete Begriff "Beschäftigte" bezieht sich auf alle Einzelpersonen, deren Beschäftigungsfeld den Zertifizierungsumfang, wie im Qualitätsmanagementsystem beschrieben, unterstützt. Die Gesamtzahl an Beschäftig-

¹⁰¹ Quelle: Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Qualitätsmanagementsysteme begutachten und Zertifizieren: (Ausg.: 2005): Auditaufwand Anhang 3: S 43ff.

ten für alle Schichten ist Ausgangspunkt für eine Ermittlung der Auditzeit. Die tatsächliche Mitarbeiterzahl schließt die nichtdauerhaft Beschäftigten (Saisonarbeiter, Aushilfspersonal und Beschäftigte mit Unteraufträgen) mit ein, die zum Zeitpunkt des Audits angestellt sind. Eine Zertifizierungsstelle sollte den Zeitpunkt des Audits mit der Organisation vereinbaren, der am besten für die Demonstration des gesamten Zuständigkeitsbereichs der Organisation dienlich ist. Die Berücksichtigung sollte Jahreszeit, Monat, Tag/Datum umfassen und entsprechend geändert werden. Teilzeitbeschäftigte sollten wie gleichwertige Vollzeitbeschäftigte einbezogen werden. Diese Unterscheidung wird von der Anzahl der geleisteten Stunden abhängen.

2. "Auditaufwand" umfasst die vom Auditor oder vom Auditteam aufgewandte Zeit für die Planung (einschließlich der Dokumentenprüfung Off-Site vorab, falls zutreffend); die Zusammenarbeit der Organisation und dem Personal sowie die Abstimmung von Aufzeichnungen, Dokumentation und Vorgängen; und für die Berichterstattung. Der mit der Planung und Berichterstattung verbundene "Auditaufwand" sollte die gesamte "Vorortzeit" im Normalfall nicht weniger als 90% der in der Auditaufwand-Tabelle angegebenen Zeit reduzieren. Wo zusätzliche Zeit zur Planung und/oder Berichterstattung erforderlich ist, wird dies keine Rechtfertigung für die Reduzierung der Vorortzeit sein. In dieser Kalkulation ist die Reisezeit des Auditors nicht enthalten und wird zusätzlich zum in der Tabelle angegebenen Auditaufwand berechnet.

3. Der "Auditaufwand" im Sinne der Tabelle wird im Hinblick auf die in der Bewertung aufgewandten "Manntage" angegeben. Ein "Manntag" ist normalerweise ein normaler Arbeitstag von 8 Stunden. Die Anzahl der angewandten Manntage darf in den ersten Stadien der Planung nicht durch die Programmierung von Mehrstunden pro Arbeitstag verringert werden.

4. Für den ersten Auditzyklus sollte der Zeitrahmen eines Überwachungsaudits für eine bestimmte Organisation proportional zu der beim Zertifizierungsaudits aufgewandten Zeit sein, mit einer für die Überwachung aufgewandten jährlichen Gesamtzeit von ungefähr $\frac{1}{3}$ der für das Zertifizierungsaudit aufgewandten Zeit. Die geplante Überwachungszeit sollte von Zeit zu Zeit überprüft werden, um Änderungen innerhalb der Organisation, der Fortgeschrittenheit des Managementsystems usw. und zumindest bei der Zeit für das Wiederholungsaudit auszumachen.

5. Die gesamte, für die Ausführung des Wiederholungsaudits aufgewandte Zeit wird von den Ergebnissen der Überprüfung abhängen, wie in den Abschnitten G.3.6.12. und G.3.6.13. definiert. Die für das Wiederholungsaudit aufgewandte Zeit sollte proportional zu der Zeit sein, die für das Zertifizierungsaudit derselben Organisation aufgewendet werden würden und sollte ungefähr 2/3 der Zeit ausmachen, die für dieses Zertifizierungsaudit aufgewendet werden würde zum Zeitpunkt des fälligen Wiederholungsaudits dieser Organisation. Wiederholungsaudit ist die Zeit, die über die normale Zeit des Überwachungsaudits hinaus aufgewandt wird, sollte jedoch das Wiederholungsaudit zur selben Zeit wie das geplante Überwachungsaudit durchgeführt werden, dann ist es ausreichend, wenn das Wiederholungsaudit ebenfalls den Anforderungen des Überwachungsaudits entspricht. Die in G.3.3.1. enthaltene Anleitung gilt ungeachtet der getroffenen Entscheidung.

Sobald der allgemeine Ausgangspunkt zur Bestimmung des benötigten Auditaufwands für die bestimmte Organisation mit ihrer angegebenen Mitarbeiterzahl erstellt wurde, müssen einige Anpassungen bezüglich der festgestellten Unterschiede gemacht werden, die sich auf den gegenwärtigen Auditaufwand auswirken könnten, der für die Durchführung eines effektiven Audits bei der zu auditierenden Organisation benötigt wird.

Einige Faktoren, die einen zusätzlichen Auditaufwand erforderlich machen, könnten z. B. sein:

- Komplizierte Logistik mit mehr als einem Gebäude oder einem Standort, wo gearbeitet wird. Z. B. ein separates Design-Center muss auch auditiert werden.
- Personal mit mehr als einer Muttersprache (Benötigung eines Dolmetschers oder Verhinderung des selbständigen Arbeitens der einzelnen Auditoren).
- Sehr großer Standort verglichen mit der Anzahl der Beschäftigten (z. B. ein Waldland).
- Hohes Maß an Vorschriften (Nahrungs- und Arzneimittel, Luft- und Raumfahrt, Atomenergie usw.).
- Systemabdeckung von sehr komplexen Vorgängen oder von einer relativ hohen Anzahl einmaliger Tätigkeiten.
- Vorgänge beinhalten eine Kombination von Hardware, Software, Vorgang und Dienstleistung.

Einige Faktoren, die Aufwandsreduzierungen rechtfertigen, könnten z. B. sein:

- Organisation hat keine "Design-Verantwortlichkeit" und/oder andere Standardelemente werden vom Zuständigkeitsbereich nicht abgedeckt.
- Kein/geringes Produkt-/Prozessrisiko.
- Vorkenntnis über das Organisationssystem (z. B. bereits vom selben Zertifizierer nach einer anderen Norm zertifiziert).
- Sehr kleiner Standort verglichen mit der Anzahl der Beschäftigten (z. B. nur ein Bürokomplex).
- Kundenbereitschaft zur Registrierung (z. B. bereits durch ein anderes Drittparteiensystem zertifiziert oder anerkannt).
- Vorgänge beinhalten eine einzige allgemeine Tätigkeit (z. B. nur Dienstleistung).
- Fortgeschrittenheit des Managementsystems.
- Hoher Prozentsatz an Mitarbeitern, die dieselben, einfachen Aufgaben verrichten.
- Identische Tätigkeiten, die in allen Schichten durchgeführt werden mit entsprechendem Nachweis über äquivalente Leistung in allen Schichten, basierend auf früheren Audits (interne Audits und Zertifizierungsstellen Audits).

Alle Attribute des Organisationssystems, der Vorgänge sowie der Produkte/Dienstleistungen sollten berücksichtigt werden, und eine angemessene Anpassung sollte an jene Faktoren vorgenommen werden, die einen Auditmehraufwand oder einen geringeren Auditaufwand für die Durchführung eines effektiven Audits rechtfertigen könnten. Zusätzliche Faktoren können durch verringernde Faktoren gegengerechnet werden. In allen Fällen, in denen Anpassungen zu der in der Auditaufwand-Tabelle angegebenen Zeit vorgenommen werden, sollen ausreichende Nachweise und Aufzeichnungen aufbewahrt werden, um diese Abweichung rechtfertigen zu können.

Es wäre unwahrscheinlich, dass die Gesamtsumme aller faktorenbezogenen Anpassungen, die für eine bestimmte Organisation vorgenommen wurden, den für das Zertifizierungsaudit benötigten Auditaufwand um mehr als 30% der Zeit verringern würde, die in der Auditaufwand-Tabelle enthalten ist.¹⁰²

¹⁰² Quelle: Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Qualitätsmanagementsysteme begutachten und Zertifizieren: (Ausg.: 2005): Auditaufwand Anhang 3: S 43ff.

Innerbetrieblicher Informationsfluss

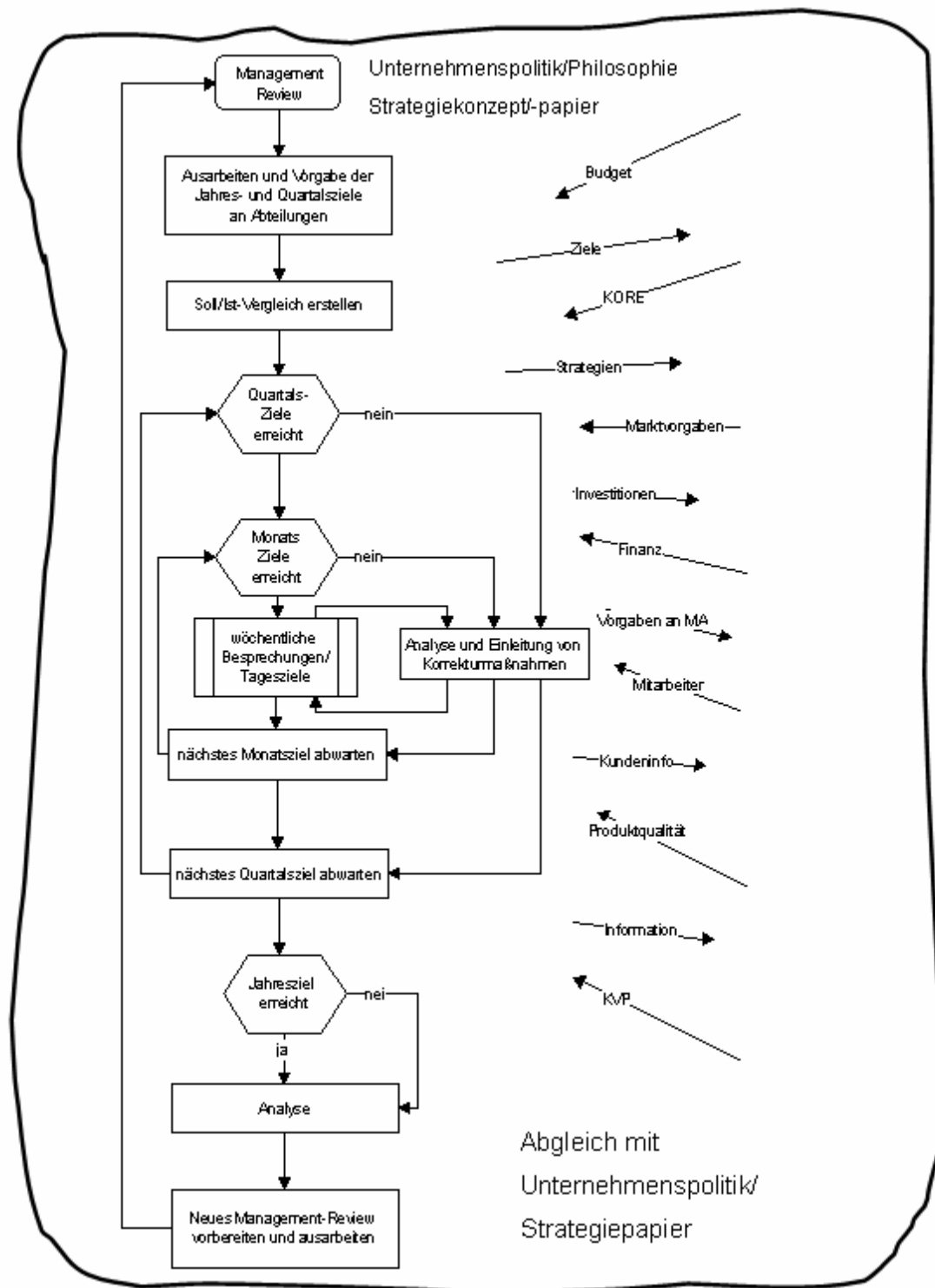
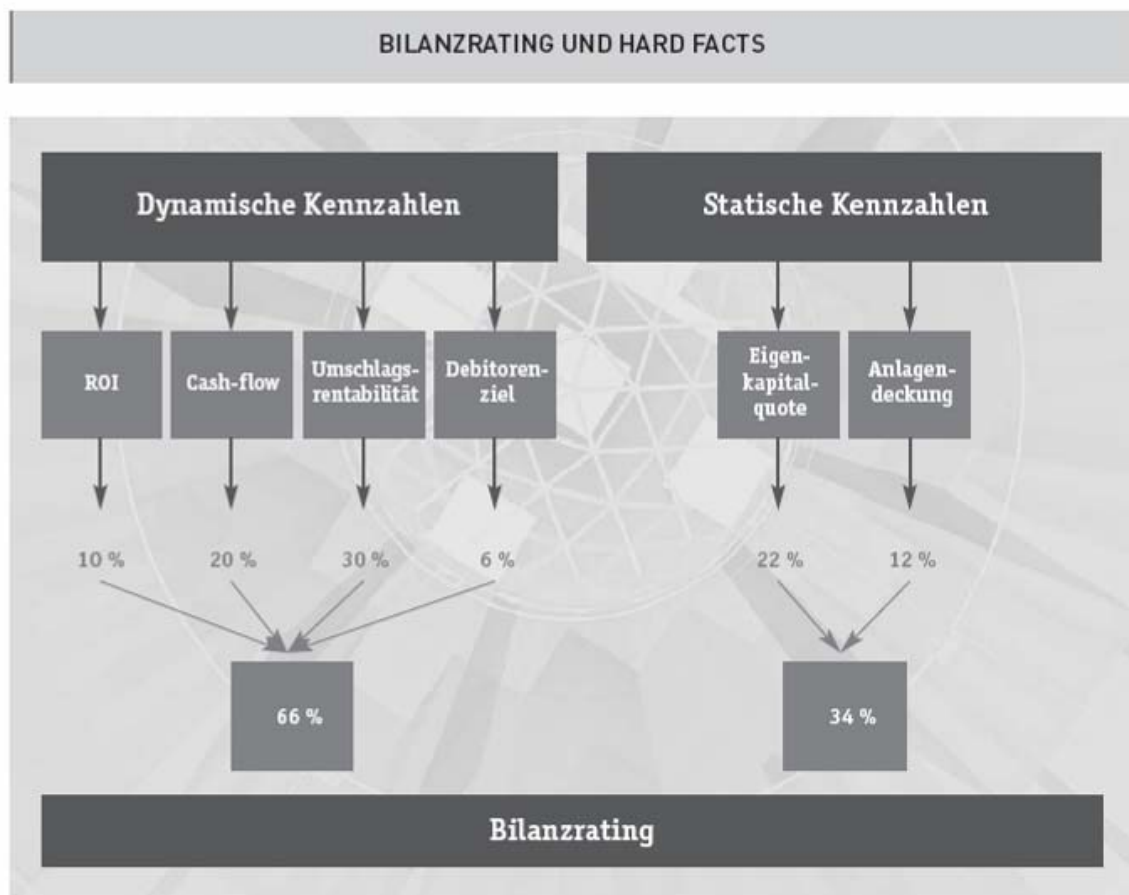


Abbildung 32: Innerbetrieblicher Informationsfluss und KVP im Zuge des Managementkreislaufes.

Bilanz Rating - Hard FactsAbbildung 33: Bilanz Rating – Hard Facts.¹⁰³¹⁰³ Quelle: Basel II – KSV 2003.

Qualitatives Rating – Soft Facts

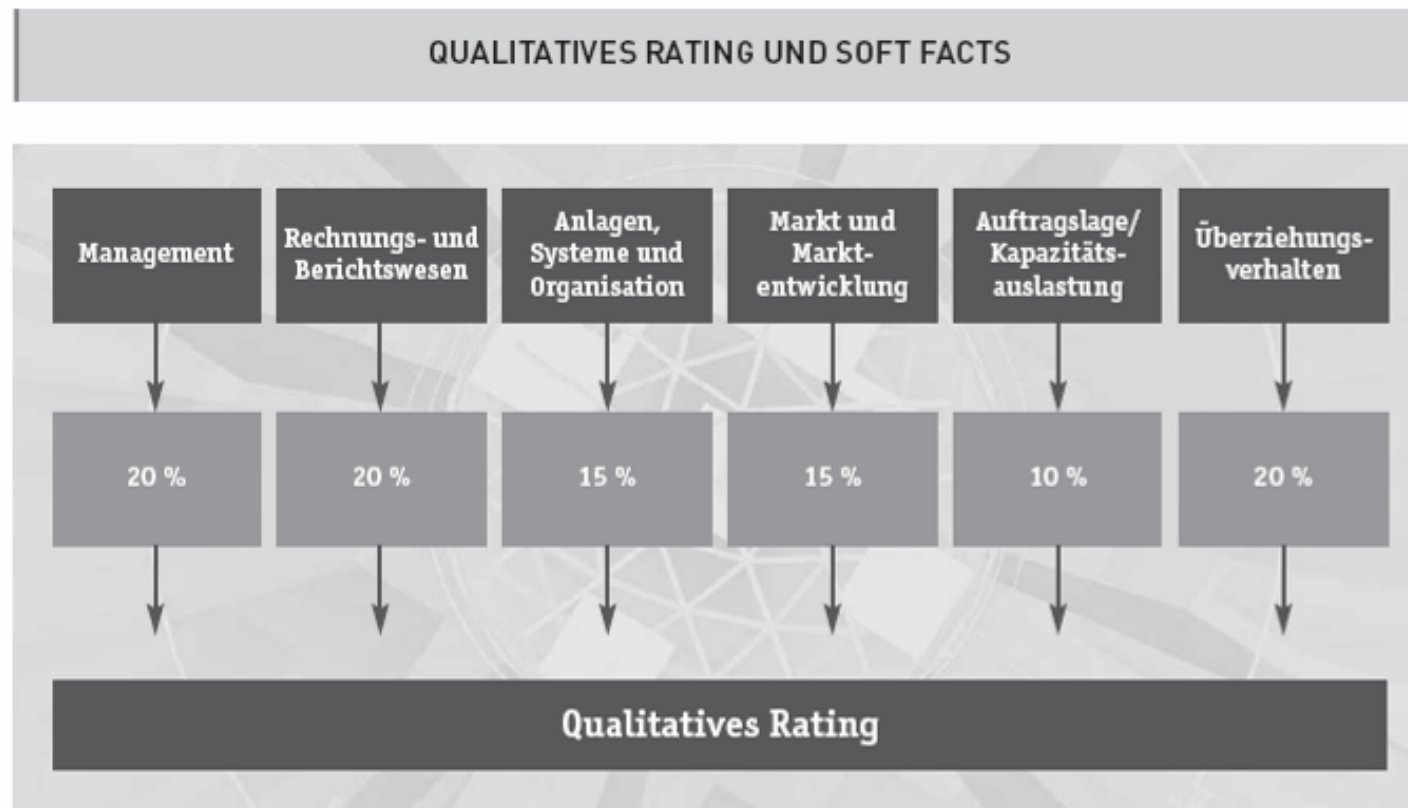


Abbildung 34: Qualitatives Rating – Soft Facts.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Quelle: Internet, Basel II – KSV 2003.

Prozessmodelle

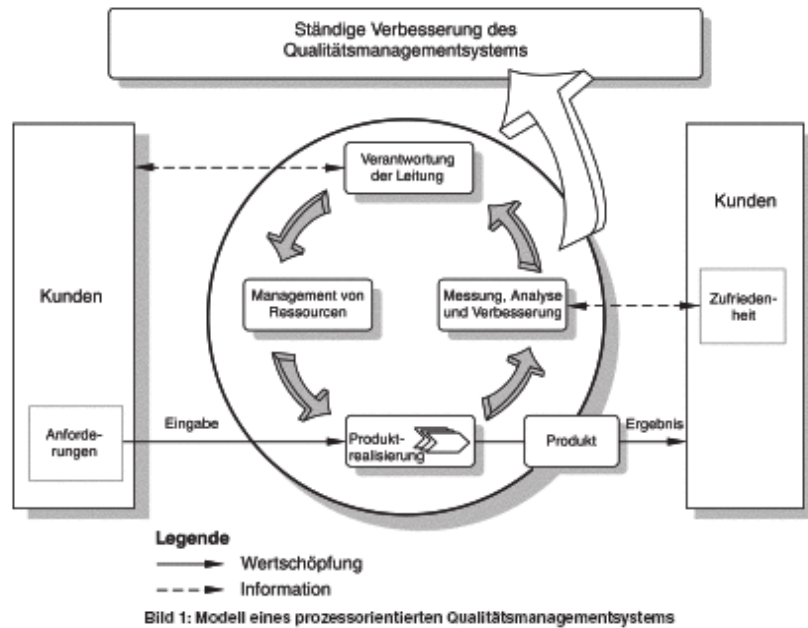


Abbildung 35: Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem.¹⁰⁵

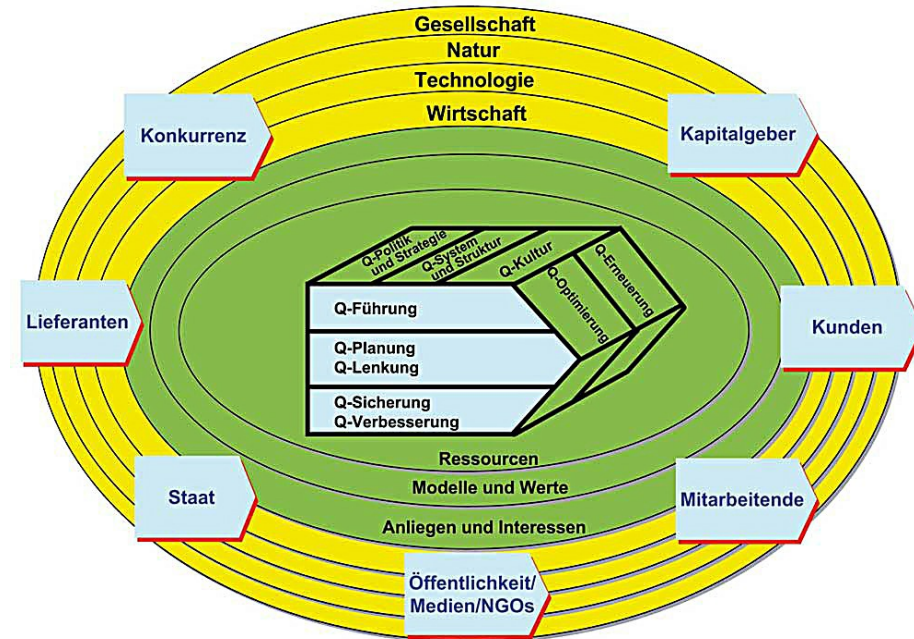


Abbildung 36: Das neue St. Galler Modell „Integriertes Qualitätsmanagement“.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Quelle: ISO 9001 (2008), S. 5 Kap. 02.

¹⁰⁶ Quelle: Seghezzi, (2007), S. 14.

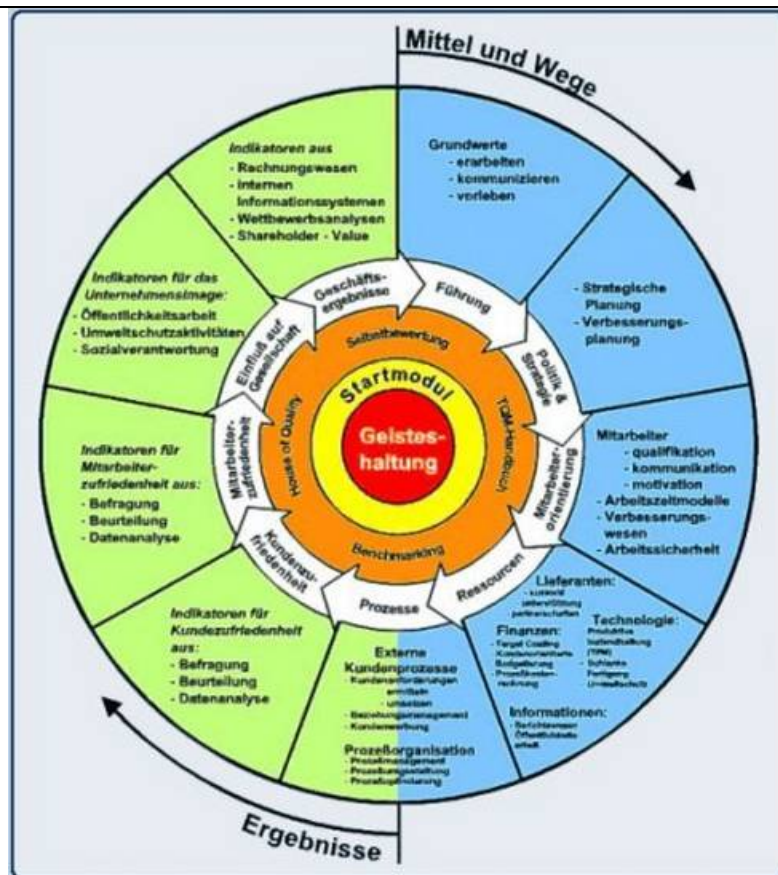

Abbildung 37: Berliner TQM Umsetzungsmodell.¹⁰⁷

Abbildung 38: EFQM Modell.¹⁰⁸
¹⁰⁷ Quelle: Internet, TU Berlin (27.06.09).

¹⁰⁸ Quelle: Internet, Deutsches EFQM Center (27.06.09).

Auditthemen Geschäftsleitung



Abbildung 39: Qualitative Auditthemen nach Abteilungen: Geschäftsleitung.

Auditthemen Entwicklung

Abbildung 40: Qualitative Auditthemen nach Abteilungen: Entwicklung.

Auditthemen Operativer Mitarbeiter –Arbeitsplatz



Abbildung 41: Qualitative Auditthemen nach Abteilungen: Operativer Mitarbeiter – Arbeitsplatz.

Turtle Diagramm

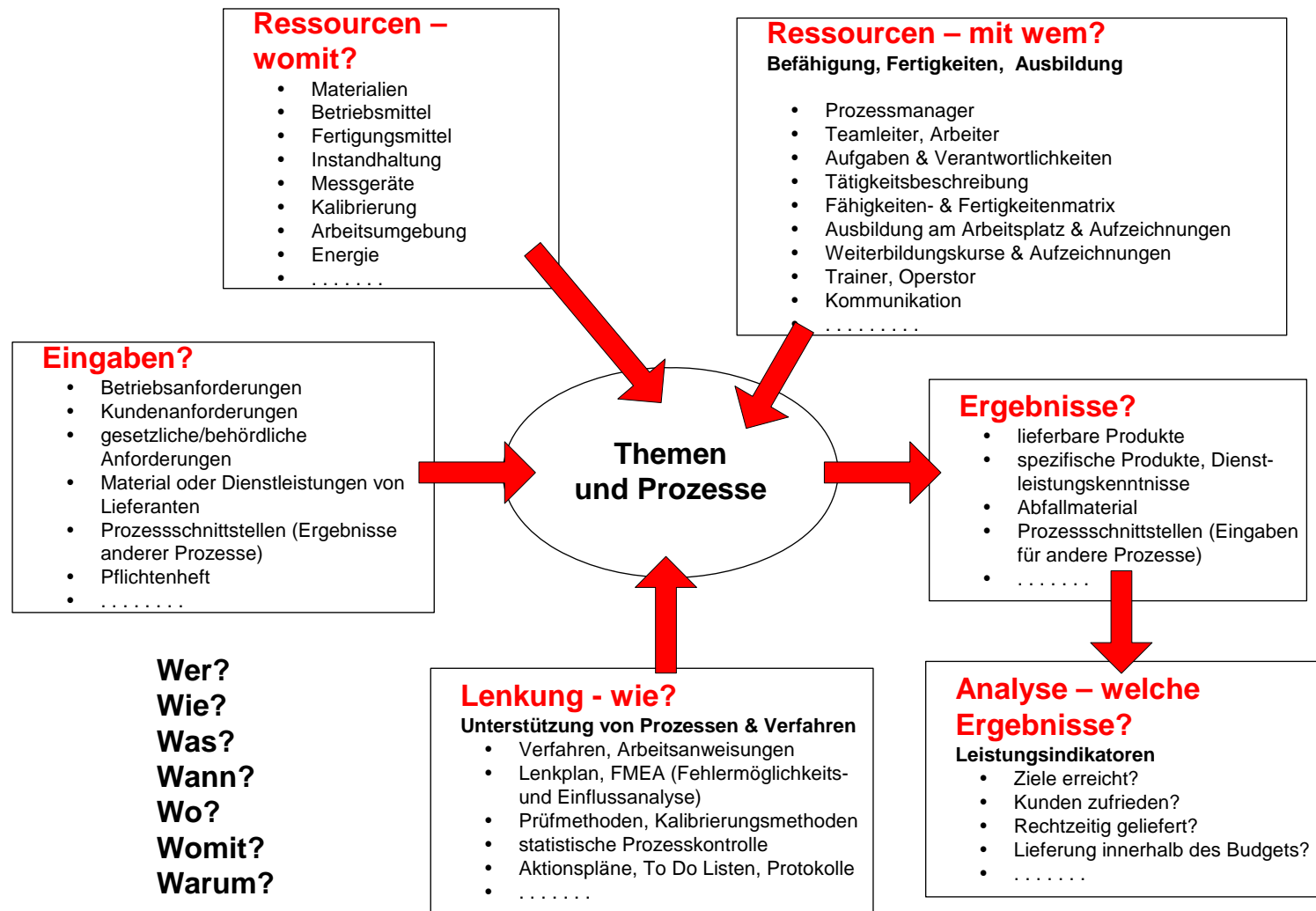


Abbildung 42: Turtle Diagramm.

Qualifikationsanforderungen an Auditoren nach Scopes

		Landwirtschaft	Bergbau	Erdöl, Erdgas	Nahrungsmittel	Fleisch	Milch	Textilien	Leder	Holz	Papier	Verlag	Druckereien	Koks	Mineralöl	Kernbrennstoff	Chemikalien	Pharmazie	Kunststoff	Mineralprodukte	Beton, Zement
Grundqualifikation	Wertigkeit	01	02	03				04	05	06	07	08	09	10		11	12	13	14	15	16
			02.1	03.1	03.2										10.1						
abgeschlossener Meister (einschlägig) bzw. AHS	2	X	X		X	X		X	X	X		X	X								
berufsbildende höhere technische Schule (einschlägig)	2	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X
berufsbildende höhere Schule (einschlägig)	2							X	X	X		X	X						X	X	X
technische Studienrichtungen (einschlägig)	3		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
naturwissenschaftliche Studienrichtung (einschlägig)	3	X								X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Sozial- u. Wirtschaftswissenschaftl. Studienrichtung (einschlägig)	3																				
Rechtswissenschaftliche Studienrichtung	3																				
Medizinische Studienrichtung (human bzw. veterinär)	3				X	X												X			
Studienrichtungen an der Boku (einschlägig)	3	X			X		X				X										
Studienrichtungen an der Montanuniversität (einschlägig)	3		X	X										X	X					X	X
4 jährige einschlägige berufl. Tätigkeit nicht mehr als 5 Jahre zurückl.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
4 jährige verwandte berufl. Tätigkeit nicht mehr als 5 Jahre zurückl.	2	X						X		X		X	X					X		X	X
4 jährige einschlägige aufrechte berufl. Tätigkeit	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 jährige verwandte aufrechte berufl. Tätigkeit	4	X						X		X	X	X	X		X			X		X	X
4J aufr. einschl.berufl. Tätigkeit in einer Prüf-,Zertifizierungsstelle	4	X			X	X	X	X							X		X	X	X	X	X
3 einschlägige Beratungen innerhalb der letzten 3 Jahre	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
5 einschlägige Audits innerhalb der letzten 3 Jahre	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
> 10 einschlägige Audits innerhalb der letzten 3 Jahre	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Summe Soll		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6
Aufrechterhaltung der Qualifikation (jeweils für 3 Jahre)																					
einschlägige aufrechte berufl. Tätigkeit	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
verwandte aufrechte berufl. Tätigkeit	3	X	X	X				X	X	X	X	X	X						X	X	X
aufrechte berufl. Tätigkeit in einer Prüf-,Zertifizierungsstelle	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
2 einschlägige Beratungen bzw. Projektarbeiten	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
3 einschlägige Audits	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Summe Soll		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

		Grundmetalle	Metallarzeug.	Stahl	Maschinen	elektr. Geräte	Nachrichtentechn.	Med. Geräte	Schiffbau	Luftfahrt	Transportanl.	Kraftwagen	Sonst. Fertigung	Recycling	Elektr. Versorgung	Gasversorgung	Wasserversorgung	Bautätigkeit	Handel	Hotel, Restaurant
Grundqualifikation	Wertigkeit	17			18	19			20	21	22		23	24	25	26	27	28	29	30
			17.1	17.2			19.1	19.2					22.1							
abgeschlossener Meister (einschlägig) bzw. AHS	2		X	X	X	X						X	X					X	X	X
berufsbildende höhere technische Schule (einschlägig)	2		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
berufsbildende höhere Schule (einschlägig)	2												X						X	X
technische Studienrichtungen (einschlägig)	3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
naturwissenschaftliche Studienrichtung (einschlägig)	3					X		X		X				X	X	X	X		X	
Sozial- u. Wirtschaftswissenschaftl. Studienrichtung (einschlägig)	3																	X	X	
Rechtswissenschaftliche Studienrichtung	3																	X		
Medizinische Studienrichtung (human bzw. veterinär)	3							X												
Studienrichtungen an der Boku (einschlägig)	3									X				X		X	X	X	X	
Studienrichtungen an der Montanuniversität (einschlägig)	3		X	X	X									X					X	
4 jährige einschlägige berufl. Tätigkeit nicht mehr als 5 Jahre zurückl.	3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 jährige verwandte berufl. Tätigkeit nicht mehr als 5 Jahre zurückl.	2		X		X	X					X		X	X					X	
4 jährige einschlägige aufrechte berufl. Tätigkeit	5		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 jährige verwandte aufrechte berufl. Tätigkeit	4		X			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4J aufr. einschl.berufl. Tätigkeit in einer Prüf.-Zertifizierungsstelle	4		X	X	X	X	X	X				X	X	X				X		
3 einschlägige Beratungen innerhalb der letzten 3 Jahre	2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5 einschlägige Audits innerhalb der letzten 3 Jahre	1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
> 10 einschlägige Audits innerhalb der letzten 3 Jahre	2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Summe Soll			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Aufrechterhaltung der Qualifikation (jeweils für 3 Jahre)																				
einschlägige aufrechte berufl. Tätigkeit	4		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
verwandte aufrechte berufl. Tätigkeit	3		X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
aufrechte berufl. Tätigkeit in einer Prüf.-Zertifizierungsstelle	3		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 einschlägige Beratungen bzw. Projektarbeiten	2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 einschlägige Audits	2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Summe Soll		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

		Transport, Lagerung	Finanzwesen	Kreditgewerbe	Versicherungen	Wohnungswesen	Inform. Technologie	Engineering	And. Leistungen	Recht-, Steuerberatung	techn. Untersuchungen	Öffentl. Verwaltung	Erziehung	Gesundheit/Sozial	Gesundheitswesen	Veterinärwesen	And. Sozialleistungen	Entsorgung
Grundqualifikation	Wertigkeit	31	32	32.1	32.2	32.3	33	34	35	35.1	35.2	36	37	38	38.1	38.2	39	39.1
abgeschlossener Meister (einschlägig) bzw. AHS	2							X										
berufsbildende höhere technische Schule (einschlägig)	2	X					X	X			X	X		X				X
berufsbildende höhere Schule (einschlägig)	2	X		X	X	X		X			X	X						
technische Studienrichtungen (einschlägig)	3	X					X	X	X		X	X			(X)			X
naturwissenschaftliche Studienrichtung (einschlägig)	3					X	X	X	X		X	X	X				X	X
Sozial- u. Wirtschaftswissenschaftl. Studienrichtung (einschlägig)	3	X		X	X	X			X	X		X	X	X			X	
Rechtswissenschaftliche Studienrichtung	3			X	X				X	X		X					X	
Medizinische Studienrichtung (human bzw. veterinär)	3								X			X		X	X	X		
Studienrichtungen an der Boku (einschlägig)	3					X			X			X						X
Studienrichtungen an der Montanuniversität (einschlägig)	3								X			X						
4 jährige einschlägige berufl. Tätigkeit nicht mehr als 5 Jahre zurückl.	3	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 jährige verwandte berufl. Tätigkeit nicht mehr als 5 Jahre zurückl.	2	X							X									X
4 jährige einschlägige aufrechte berufl. Tätigkeit	5	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 jährige verwandte aufrechte berufl. Tätigkeit	4	X							X					X				X
4J aufr. einschl.berufl. Tätigkeit in einer Prüf.-Zertifizierungsstelle	4						X				X							X
3 einschlägige Beratungen innerhalb der letzten 3 Jahre	2	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5 einschlägige Audits innerhalb der letzten 3 Jahre	1	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
> 10 einschlägige Audits innerhalb der letzten 3 Jahre	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Summe Soll		6		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6
Aufrechterhaltung der Qualifikation (jeweils für 3 Jahre)																		
einschlägige aufrechte berufl. Tätigkeit	4	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
verwandte aufrechte berufl. Tätigkeit	3	X						X	X			X	X	X			X	X
aufrechte berufl. Tätigkeit in einer Prüf.-Zertifizierungsstelle	3	X					X		X		X							X
2 einschlägige Beratungen bzw. Projektarbeiten	2	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 einschlägige Audits	2	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Summe Soll		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Abbildung 43: Qualifikationsanforderungen an Auditoren nach Scopes.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Quelle: Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Qualitätsmanagementsysteme begutachten und zertifizieren: L 08, Version 07/2005: Anhang 2, S 39-41.

Erläuterungen zum Anhang 2 des Leitfadens L 08

Erläuterungen zum Anhang 2 des Leitfadens L 08

1. Diese Regelung soll sicherstellen, dass bei der Durchführung von Audits von Qualitäts(sicherung)managementsystemen nach ISO 9000ff entsprechend qualifiziertes Personal die Audits durchführt bzw. Mitglied des Auditteams ist.
2. Die Scopes können leitenden Auditoren, Auditoren oder Fachexperten (ohne QM Ausbildung) zugeordnet werden. Fachexperten können dem Auditteam beigelegt werden, wenn sie eine entsprechende interne (QM-) Schulung und mindestens eine Hospitation (unabhängig vom jeweiligen Scope) absolviert haben.
3. Der Bereich „Grundqualifikation“ ist in drei Blöcke unterteilt (Ausbildung, berufliche Erfahrung und sonstige Erfahrung im Zusammenhang mit Managementsystemen). Um einen Scope zugeordnet zu bekommen, gilt es, die als Summe Soll angegebene Punktezahl von 6 zu erreichen. Das Aufsummieren von Punktezahlen aus den 3 Blöcken ist möglich, wobei aber aus jedem Block nur eine Wertung vorgenommen werden darf.
Anmerkung: Die Absolvierung einer Fachhochschule ist hinsichtlich der Wertigkeit einem Universitätsstudium gleich zu setzen.
4. Bei der Beurteilung beruflicher Tätigkeiten ist insbesondere zu beachten in welcher Funktion die jeweilige Person tatsächlich tätig ist oder tätig war. (Beispiel: ein EDV-Beauftragter eines Krankenhauses ist nicht automatisch für Scope 38 qualifiziert).
5. Einschlägige Lehrtätigkeit kann einer aufrechten beruflichen Tätigkeit gleichgesetzt werden.
6. Unter Beratung ist eine vollständige QM-Beratung mit anschließender, erfolgreich abgeschlossener Zertifizierung zu verstehen.
7. Im Sinne dieser Regelung werden als „einschlägige Audits“ nur third party audits anerkannt.
8. Die Qualifizierung für verwandte Scopes ist möglich, wenn in dem angestrebten Scope 10 Audits unter Teilnahme einer entsprechend qualifizierten Person durchgeführt wurden.
Unter verwandt werden nachfolgende Scopes verstanden:
02<=>02.1; 03<=>03.1<=>03.2; 06<=>07<=>08<=>09; 12<=>13<=>14; 15<=>16;
17.1<=>17.2<=>18<=>19; 19.1<=>19.2; 25<=>26<=>27; 33<=>19; 39.1<=>24;
9. Der Bereich „Aufrechterhaltung der Qualifikation“ ist in drei Blöcke unterteilt (berufliche Tätigkeit, Beratung, Audits). Um einen Scope aufrecht zu erhalten, gilt es, die als Summe Soll angegebene Punktezahl von 4 zu erreichen. Das Aufsummieren von Punktezahlen aus den 3 Blöcken ist möglich, wobei aber aus jedem Block nur eine Wertung vorgenommen werden darf.
10. Diese Regelung gilt für Standardfälle. In begründeten und argumentierbaren Sonderfällen ist es nach Rücksprache mit der Akkreditierungsstelle zulässig, von dieser Regelung abzuweichen.

Abbildung 44: Erläuterungen zum Anhang 2 (Qualifikationsanforderung nach Scopes).¹¹⁰

¹¹⁰ Quelle: Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Qualitätsmanagementsysteme begutachten und zertifizieren: L 08, Version 07/2005: Anhang 2, S 60.

ISO 9001:2008 – Neuerungen

1. Übersicht über die Änderungen

ISO/DIS 9001:2008 enthält keine Änderungen, sondern lediglich Präzisierungen im Vergleich zu ISO 9001:2000. Diese sind unten im Detail dargestellt (geänderte resp. neue Texte). Es ist anzunehmen, dass sich – wenn überhaupt – keine wesentlichen Änderungen mehr ergeben.

Die hauptsächlichsten Änderungen sind:

- Risikobetrachtung, welche im Normtext nicht konkretisiert, aber in der Einleitung erwähnt ist
- Betonung der Erfüllung der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen und nicht nur der Kundenanforderungen
- Outsourcing-Prozess ist definiert
- Ausbildung zur Erreichung der Kompetenz ist präzisiert
- Arbeitsumgebung beinhaltet physikalische und umweltspezifische Faktoren
- Prozessmessungen ist auf Effektivität (Wirksamkeit) ausgerichtet

2. Übergangsphase

Die Übergangsphase beträgt 36 Monate; solange sind die Zertifikate nach ISO 9001:2000 gültig. Somit kann der Wechsel im Rahmen des normalen Audit-Rhythmus erfolgen.

SGS wird folgende Regeln anwenden:

1. Das Zertifikats nach ISO 9001:2000 läuft vor dem 1. April 2010 ab -> Ausstellen des neuen Zertifikats im Rahmen der ordentlichen Rezertifizierung. Auf Wunsch des Kunden kann dies vor im Rahmen des Überwachungsaudits erfolgen. Der Austausch des Zertifikats muss mit CHF 15 belastet werden.
2. Das Zertifikats nach ISO 9001:2000 läuft nach dem 1. April 2010 ab -> das neue Zertifikat wird nach erfolgreich durchgeführtem Überwachungsaudits ausgetauscht und die Kosten sind unter „Registrierung und Zertifikate“ abgedeckt.

Neue Zertifikate können strikte erst nach der offiziellen Publikation der Norm ISO 9001:2008 erfolgen. Diese ist auf Oktober 2008 geplant; Verspätungen sind nicht ausgeschlossen.

3. Änderungen / Erweiterungen im Detail

Kapitel	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008
0.1 AllgemeinesDie Gestaltung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation werden von sich verändernden Erfordernissen, besonderen Zielen, den bereitgestellten Produkten, den angewendeten Prozessen und der Grösse und Struktur der Organisation beeinflusst.Die Gestaltung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation werden beeinflusst durch ihr geschäftliches Umfeld und dessen Änderungen, die damit verbundenen Risiken, sich verändernde Erfordernisse, besondere Ziele der Organisation, ihre bereitgestellten Produkte, ihre angewendeten Prozesse und ihre Grösse und Struktur.
	Diese Internationale Norm kann von internen und externen Parteien.....zur Erfüllung der Anforderungen der Kunden, der Behörden und der eigenen Organisation zu bewerten.	Diese Internationale Norm kann von internen und externen Parteien.....zur Erfüllung der Anforderungen der Kunden, der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen, die auf das Produkt anwendbar sind, sowie der Anforderungen der Organisation selbst zu bewerten.
0.3	...Obwohl die beiden Internationalen Normen unterschiedliche	Dieser Abschnitt entfällt.

	Anwendungsbereiche haben, sind sie ähnlich strukturiert, um ihre Anwendung als konsistentes Paar zu unterstützen.	
Ist die Wirksamkeit des QM-Systems bei der Erfüllung der Kundenanforderungen gerichtet.Ist die Wirksamkeit des QM-Systems bei der Erfüllung der Kundenanforderungen und der zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen gerichtet.
0.4	Diese Internationale Norm ist mit ISO 14001:1996 abgeglichen worden, um die Verträglichkeit beider Normen zum Vorteil der Anwender zu erhöhen.	Bei der Entwicklung dieser Internationalen Norm wurden die Festlegungen von ISO 14001:2004 sorgfältig erwogen, um die Verträglichkeit beider Normen zum Vorteil der Anwender zu erhöhen.
1.1 a) ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten darzulegen hat, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden behördlichen Anforderungen erfüllen, und... a) ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten darzulegen hat, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen, und...
1.1: Anmerkung 1		In dieser Internationalen Norm bezieht sich die Benennung „Produkt“ auf solche Produkte, die für einen Kunden vorgesehen sind oder von diesem gefordert werden oder die für den Realisierungsprozess erforderlich sind. Dies betrifft alle beabsichtigten Ergebnisse von Produktrealisierungsprozessen einschliesslich Beschaffung.
1.1: Anmerkung 2		Gesetzliche und behördliche Anforderungen dürfen auch als rechtliche Anforderungen bezeichnet werden
2. Normative Verweisungen	Das folgende normative Dokument enthält Bestimmungen, die durch Verweisung in diesem Text Bestimmungen dieser internationalen Norm darstellen. Für datierte Verweise gelten spätere Änderungen oder Bearbeitungen dieser Publikation nicht. Vertragsparteien, die einen Vertrag auf der Grundlage dieser Norm abschliessen, sind jedoch aufgefordert, die mögliche Anwendung der jeweils aktuellsten Fassung der unten angegebenen internationalen Norm zu prüfen. Für nicht datierte Verweise gilt die jeweils aktuellste Fassung des Dokuments, auf das sich der Verweis bezieht. Die Mitglieder von ISO und IEC führen Verzeichnisse über die aktuell geltenden Internationalen Normen.	Die folgenden zitierten Dokumente sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschliesslich alle Änderungen).
3. Begriffe	Ab „Die in dieser Ausgabe von ISO 9001 verwendeten Benennungen.....“ -> entfällt	Im gesamten Text dieser Internationalen Norm kann der Begriff „Produkt“ immer auch Dienstleistung bedeuten.
4. Qualitätsmanagementsystem		
4.1:	Die Lenkung derartiger ausgegliederter	Die Art und Umfang derartiger ausge-

Letzter Absatz	Prozesse muss im Qualitätsmanagementsystem erkennbar sein.	gliederter Prozesse muss im Qualitätsmanagementsystem festgelegt sein.
4.1: Anmerkung 1	Prozesse, die für das oben genannte Qualitätsmanagementsystem erforderlich sind, sollten Prozesse für Leistungstätigkeiten, Bereitstellung von Ressourcen, Produktrealisierung und Messung einschliessen.	Prozesse, die für das oben genannte Qualitätsmanagementsystem erforderlich sind, beinhalten Prozesse für Leistungstätigkeiten, Bereitstellung von Ressourcen, Produktrealisierung, Messung, Analyse und Verbesserung
4.1: Anmerkung 2		Ein ausgegliederter Prozess ist ein Prozess, der für das Qualitätsmanagementsystem der Organisation notwendig ist, bei dem jedoch entschieden wurde, dass er durch eine externe Partei auszuführen ist.
4.1: Anmerkung 3		Die Art der auf ausgegliederte Prozesse anzuwendenden Lenkung darf durch Faktoren wie z.B. die folgenden beeinflusst werden: a) der potenzielle Einfluss des ausgegliederten Prozesses auf die Fähigkeit der Organisation, Produkte, die die Anforderungen erfüllen, zu liefern; b) das Ausmass, in dem die Lenkung des Prozesses aufgeteilt wird; c) die Fähigkeit, die notwendige Lenkung durch die Anwendung des Abschnitts 7.4 zu erreichen. Das Sicherstellen der Lenkung der ausgegliederten Prozesse entbindet die Organisation nicht von der Verantwortung für die Erfüllung aller Kundenanforderungen und gesetzlicher und behördlicher Anforderungen.
4.2.1	Die Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem muss enthalten: a)..... b).... c) dokumentierte Verfahren, die von dieser Norm gefordert werden d) Dokumente, die die Organisation zur Sicherstellung der wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung der Prozesse benötigt und e) von dieser Internationalen Norm geforderte Aufzeichnungen (siehe 4.2.4)	Die Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem muss enthalten: a)..... b).... c) dokumentierte Verfahren und Aufzeichnungen, die von dieser Internationalen Norm gefordert werden d) Dokumente einschliesslich Aufzeichnungen, die die Organisation zur Sicherstellung der wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung der Prozesse als notwendig eingestuft hat. e) entfällt
4.2.1: AnmerkungDokument darf Anforderungen an eines oder mehrere Verfahren enthalten.Dokument darf Anforderungen an eines oder mehrere Verfahren enthalten. Die Anforderungen an ein dokumentiertes Verfahren dürfen durch mehr als ein Dokument behandelt werden.
4.2.3 f) sicherzustellen, dass Dokumente externer Herkunft gekennzeichnet werden und f) sicherzustellen, dass Dokumente externer Herkunft, die die Organisation

	ihre Verteilung gelenkt wird, und	als notwendig für die Planung und den Betrieb des Qualitätsmanagementsystems eingestuft hat, gekennzeichnet werden und ihre Verteilung gelenkt wird, und
4.2.4	Aufzeichnungen müssen erstellt und aufrechterhalten werden, um einen Nachweis der Konformität mit den Anforderungen und des wirksamen Funktionierens des Qualitätsmanagementsystems bereitzustellen. Aufzeichnungen müssen lesbar, leicht erkennbar und wieder auffindbar bleiben. Ein dokumentiertes Verfahren muss erstellt werden, um die Lenkungsmaßnahmen festzulegen, die erforderlich sind für die Kennzeichnung, die Aufbewahrung, den Schutz, die Wiederauffindbarkeit, die Aufbewahrungsfrist von Aufzeichnungen und die Verfügung über Aufzeichnungen.	Aufzeichnungen, die erstellt werden, um Nachweise der Konformität mit den Anforderungen und des wirksamen Funktionierens des Qualitätsmanagementsystems bereitzustellen, müssen gelenkt werden. Die Organisation muss ein dokumentiertes Verfahren erstellen, um die Lenkungsmaßnahmen festzulegen, die für die Kennzeichnung, die Aufbewahrung, den Schutz, die Wiederauffindbarkeit und die Aufbewahrung von Aufzeichnungen sowie die Verfügung über Aufzeichnungen erforderlich sind. Aufzeichnungen müssen lesbar, leicht erkennbar und wiederauffindbar bleiben.
5.5.2	Die oberste Leitung muss ein Leitungsmitglied benennen, das...	Die oberste Leitung muss ein Mitglied der Leitung der Organisation benennen, das...
6.2.1	Personal, das die Produktqualität beeinflussende Tätigkeiten ausführt, muss auf Grund der angemessenen Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen fähig sein.	Personal, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produkthanforderungen beeinflussen, muss auf Grund der angemessenen Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen fähig sein.
6.2.1: Anmerkung		Die Erfüllung der Produkthanforderungen darf direkt oder indirekt durch Personal, das eine beliebige Tätigkeit innerhalb des Qualitätsmanagementsystems ausführt, beeinflusst werden.
6.2.2	Die Organisation muss <ul style="list-style-type: none"> a) die notwendigen Fähigkeiten des Personals, das die Produktqualität beeinflussende Tätigkeiten ausübt, ermitteln b) zur Deckung dieses Bedarfs für Schulung sorgen oder andere Massnahmen ergreifen c) die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen beurteilen 	Die Organisation muss <ul style="list-style-type: none"> a) die notwendigen Fähigkeiten des Personals, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produkthanforderungen beeinflussen, ermitteln b) wo zutreffend für Schulung sorgen oder andere Massnahmen ergreifen, um die notwendigen Fähigkeiten zu erreichen c) sicherstellen, dass die notwendigen Fähigkeiten erreicht werden
6.3Zur Infrastruktur gehören, soweit zutreffend: <ul style="list-style-type: none"> c) unterstützende Dienstleistungen (wie Transport oder Kommunikation) Zur Infrastruktur gehören, soweit zutreffend: <ul style="list-style-type: none"> c) unterstützende Dienstleistungen (wie Transport, Kommunikation oder Informationssysteme)
6.4: Anmerkung		Die Benennung der Arbeitsumgebung bezieht sich auf Bedingungen, unter denen die Arbeit ausgeführt wird, einschliesslich physikalischer, ökologischer und anderer Faktoren, wie z.B. Lärm, Temperatur, Feuchtigkeit, Beleuchtung

		oder Weiter.
7.1	Bei der Planung der Produktrealisierung muss die Organisation, soweit angemessen, Folgendes festlegen: a) b) c) Die erforderlichen, produktspezifischen Verifizierungs-, Validierungs-, Überwachungs- und Prüftätigkeiten sowie die Produktannahmekriterien	Bei der Planung der Produktrealisierung muss die Organisation, soweit angemessen, Folgendes festlegen: a) b) c) Die erforderlichen, produktspezifischen Verifizierungs-, Validierungs-, Überwachungs-, Mess- und Prüftätigkeiten sowie die Produktannahmekriterien
7.2.1 d) alle weiteren von der Organisation festgelegten Anforderungen d) alle weiteren von der Organisation als notwendig erachteten Anforderungen
7.2.1: Anmerkung		Tätigkeiten nach der Lieferung sind zum Beispiel: Massnahmen aufgrund von Gewährleistungsbestimmungen, vertragliche Pflichten wie Instandhaltung, und ergänzende Dienstleistungen wie Wiederverwertung oder Entsorgung.
7.3.1: Anmerkung		Entwicklungsbewertung, Entwicklungsverifizierung und Entwicklungsvalidierung dienen bestimmten Zwecken. Sie dürfen einzeln ausgeführt und aufgezeichnet werden oder in jeglicher Kombination, die für das Produkt und die Organisation geeignet ist.
7.3.3die deren Verifizierung gegenüber den Entwicklungseingaben ermöglicht, und....die für die Verifizierung gegenüber den Entwicklungseingaben geeignet ist, und....
7.3.3: Anmerkung		Die Information über die Produktion und die Dienstleistungserbringung dürfen Einzelheiten für die Produkterhaltung enthalten.
7.5.1 f) die Verwirklichung von Freigabe und – Liefertätigkeiten und Tätigkeiten nach der Lieferung f) die Verwirklichung von Produktfreigabe und –liefertätigkeiten und Tätigkeiten nach der Lieferung
7.5.2	Die Organisation muss sämtliche Prozesse.....oder Messung verifiziert werden kann. Dies betrifft auch alle Prozesse, bei denen sich Unzulänglichkeiten erst zeigen, nachdem das Produkt in Gebrauch gekommen oder die Dienstleistung erbracht worden ist.	Die Organisation muss sämtliche Prozesse.....oder Messung verifiziert werden kann und bei denen sich deshalb Unzulänglichkeiten erst zeigen, nachdem das Produkt in Gebrauch gekommen oder die Dienstleistung erbracht worden ist.
7.5.3	Die Organisation muss die eindeutige Kennzeichnung des Produkts lenken und aufzeichnen, wenn die Rückverfolgbarkeit gefordert ist (s. 4.2.4)	Wenn die Rückverfolgbarkeit gefordert ist, muss die Organisation die eindeutige Kennzeichnung des Produkts lenken und Aufzeichnungen aufrechterhalten (s. 4.2.4)
7.5.3	Die Organisation muss den Produktstatus in Bezug auf die Überwachungs- und Messanforderungen kennzeichnen.	Die Organisation muss während der gesamten Produktrealisierung den Produktstatus in Bezug auf die Überwachungs- und Messanforderungen kennzeichnen.
7.5.3	Die Organisation muss die eindeutige	Wenn die Rückverfolgbarkeit gefordert ist,

	Kennzeichnung des Produkts lenken und aufzeichnen, wenn die Rückverfolgbarkeit gefordert ist.	muss die Organisation die eindeutige Kennzeichnung des Produkts lenken und Aufzeichnungen aufrechterhalten.
7.5.4Fälle von verloren gegangenem, beschädigten oder anderweitig für unbrauchbar befundenem Eigentum des Kunden müssen dem Kunden mitgeteilt und Aufzeichnungen darüber geführt werden (4.2.4)Fälle von verloren gegangenem, beschädigten oder anderweitig für unbrauchbar befundenem Eigentum des Kunden muss die Organisation an den Kunden berichten und Aufzeichnungen aufrechterhalten (4.2.4)
7.5.4: Anmerkungen	Zum Eigentum des Kunden kann auch geistiges Eigentum zählen.	Zum Eigentum des Kunden können auch geistiges Eigentum und persönliche Daten zählen.
7.5.5	Die Organisation muss die Konformität des Produkts während der internen Verarbeitung und Auslieferung zum vorgesehenen Bestimmungsort erhalten. Diese Erhaltung muss die Kennzeichnung, Handhabung, Verpackung, Lagerung und den Schutz einschliessen. Die Erhaltung muss gleichermassen für die Bestandteile eines Produkts gelten.	Die Organisation muss das Produkt während der internen Verarbeitung und der Auslieferung zum vorgesehenen Bestimmungsort erhalten, um die Erfüllung der Anforderungen aufrechtzuerhalten. Wo zutreffend muss die Erhaltung die Kennzeichnung, Handhabung, Verpackung, Lagerung und den Schutz einschliessen. Die Erhaltung muss gleichermassen für die Bestandteile eines Produkts gelten.
7.6. a) in festgelegten Abständen oder vor dem Gebrauch kalibriert oder verifiziert werden anhand..... a) in festgelegten Abständen oder vor dem Gebrauch kalibriert und/oder verifiziert werden anhand.....
7.6: Anmerkung		Die Bestätigung, dass Computersoftware fähig ist, die vorgesehenen Funktionen zu erfüllen, würde typischerweise ihre Verifizierung und, um die Eignung für den Gebrauch aufrechtzuerhalten, Konfigurationsmanagement einschliessen.
8.1. a) die Konformität des Produkts darzulegen a) die Konformität mit den Produktanforderungen darzulegen
8.2.1: Anmerkung		Die Überwachung der Wahrnehmung des Kunden darf beinhalten: Erlangung von Eingaben aus Quellen, wie z.B. Kundenzufriedenheitsermittlungen, Kundendaten in Bezug auf die Qualität des gelieferten Produkts, Umfragen unter den Nutzern, Analysen entgangener Geschäftsabschlüsse, Anerkennungen, Forderungen nach Garantieleistungen, Berichte von Händlern.
8.2.2	Die Verantwortungen und Anforderungen zur Planung und Durchführung von Audits sowie zur Berichterstattung über die Ergebnisse und zur Führung von Aufzeichnungen (s. 4.2.4) müssen in einem dokumentierten Verfahren festgelegt sein.	Ein dokumentiertes Verfahren zur Festlegung der Verantwortungen für und der Anforderungen an die Planung und Durchführung von Audits, an die Erstellung von Aufzeichnungen und an das Berichten von Ergebnissen muss eingerichtet werden. Aufzeichnungen über die Audits und deren Ergebnisse müssen aufrechterhalten werden (s. 4.2.4)

	Die für den auditierten Bereich verantwortliche Leitung muss sicherstellen, dass Massnahmen ohne ungerechtfertigte Verzögerung zur Beseitigung erkannter Fehler.....	Die für den auditierten Bereich verantwortliche Leitung muss sicherstellen, dass jegliche notwendigen Korrekturen und Korrekturmassnahmen ohne ungerechtfertigte Verzögerung zur Beseitigung erkannter Fehler.....
8.2.2: Anmerkung	Für Anleitung siehe ISO 10011-1, ISO 10011-2 und ISO10011-3.	Für Anleitung siehe ISO 19011.
8.2.3 Korrekturen und Korrekturmassnahmen ergriffen werden, um die Produktkonformität sicherzustellen. Korrekturen und Korrekturmassnahmen ergriffen werden.
8.2.3: Anmerkung		Bei der Festlegung geeigneter Verfahren sollte die Organisation die Art und das Ausmass den Überwachungen und/oder Messungen berücksichtigen, die für jeden ihrer Prozesse in Bezug auf deren Einfluss auf die Erfüllung von Produktanforderungen und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems angemessen sind.
8.2.4	Ein Nachweis über die Konformität mit den Annahmekriterien muss geführt werden. Die Aufzeichnungen müssen die für die Freigabe des Produkts zuständige Person oder zuständigen Personen angeben (siehe 4.2.4)	Nachweise für die Konformität mit den Annahmekriterien muss aufrechterhalten werden. Die Aufzeichnungen müssen die Person oder die zuständigen Personen angeben, die für die Freigabe des Produkts zur Lieferung an den Kunden zuständig ist/sind (siehe 4.2.4)
8.3	Die Lenkungsmassnahmen und zugehörige Verantwortlichkeiten und Befugnisse für den Umgang mit fehlerhaften Produkten müssen in einem dokumentierten Verfahren festgelegt sein.	Ein dokumentiertes Verfahren muss eingerichtet werden, um Lenkungsmassnahmen und zugehörige Verantwortlichkeiten und Befugnisse für den Umgang mit fehlerhaften Produkten festzulegen.
	Die Organisation muss in einer oder mehreren der folgenden Weisen mit fehlerhaften Produkten umgehen:	Wo praktikabel muss die Organisation in einer oder mehreren der folgenden Weisen mit fehlerhaften Produkten umgehen: a) d) Massnahmen ergreifen, die den Auswirkungen und/oder potenziellen Auswirkungen angemessen sind, wenn ein fehlerhaftes Produkt entdeckt wird, nachdem es bereits ausgeliefert und/oder in Gebrauch genommen worden ist.

Abbildung 45: ISO 9001:2008 – Neuerungen.¹¹¹¹¹¹ Quelle: SGS Austria Controll-Co Ges.m.b.H.: ISO 9001:2008 - Neuerungen: Ausg.: 01.06.08.

Erklärung:

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Wels, im September 2009

Gerald Kürner